

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení týmové spolupráce ve vybrané společnosti

Evaluation of Team Cooperation in a Selected Company

Student: Marie Žipajová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Marie Žipajová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zhodnocení týmové spolupráce ve vybrané společnosti
Evaluation of Team Cooperation in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska týmů a týmové spolupráce
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Zhodnocení současné týmové spolupráce
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BRŮHA, Dominik et al. *Abeceda personalisty*. 7., aktual. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci Zhodnocení týmové spolupráce ve vybrané společnosti, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a s použitím pouze uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 10.5.2019

Žipajová

Marie Žipajová

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska týmů a týmové spolupráce	6
2.1	Tým.....	6
2.1.1	Rozdíly mezi skupinou a týmem.....	7
2.1.2	Význam týmu.....	7
2.1.3	Funkce týmu.....	8
2.1.4	Formy týmů.....	9
2.1.5	Složení týmu	10
2.1.6	Týmové role	11
2.1.7	Vedení týmu.....	14
2.1.8	Komunikace v týmu	15
2.1.9	Týmové cíle	17
2.2	Týmová spolupráce.....	18
2.2.1	Podstata týmové spolupráce.....	19
2.2.2	Vývojové fáze týmové spolupráce	20
2.2.3	Teambuilding	21
2.2.4	Konflikty v týmové spolupráci	22
2.3	Sociální výzkum	24
2.3.1	Typy výzkumů	24
2.3.2	Kvantitativní a kvalitativní přístup	24
2.3.3	Základní techniky sběru dat	25
2.3.4	Písemné dotazování	25
2.3.5	Členění písemného dotazování	25
2.3.6	Druhy otázek	26
3	Charakteristika vybrané společnosti.....	27
3.1	Profiporadenství.....	27

3.2	Organizační struktura	28
4	Zhodnocení současné týmové spolupráce	30
4.1	Interpretace výsledků z dotazníkového šetření.....	30
4.2	Shrnutí	46
5	Návrhy a doporučení	47
6	Závěr	49
	Seznam použité literatury	50
	Seznam zkratk	52
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

S týmovou spoluprací se setkáváme ve svém běžném životě – ať již během studia při zpracování různých seminárních prací a úkolů nebo při výkonu povolání tedy v práci. V současné době je týmová spolupráce velmi používaná. Některé společnosti jsou si vědomy, že právě týmovou spoluprací všech pracovníků mohou dosahovat mimořádných výsledků.

Využívání týmové spolupráce má přínosy pro samotné vedoucí, ale i pro ostatní členy týmu. Vedoucí tak mohou při více povinnostech své úkoly delegovat – přidělovat a členové mohou získávat bohaté zkušenosti v různých oborech od ostatních členů. Díky týmové spolupráci a rozdělení práce je další výhodou pro členy také zvládání stresu.

V některých případech se může stát, že týmová spolupráce mezi členy nefunguje nebo se ji nedaří do společnosti zavést a efektivně využívat. V této práci se zaměříme na konkrétní týmy ve vybrané společnosti a zjistíme, zda je jejich týmová spolupráce efektivní.

Cílem této práce je zhodnocení současné týmové spolupráce ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. ČR. Jelikož se jedná o velmi rozsáhlou společnost zaměříme se pouze na konkrétní oblast, a to v týmech Profiporadenství, která působí v Ostravě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části si vysvětlíme pojem tým a týmová spolupráce, zaměříme se na význam týmu, jeho formy a funkce, dále také z jakých týmových rolí by se měl tým skládat a jak by měla vypadat efektivní komunikace v týmu. Také si vysvětlíme podstatu týmové spolupráce, její vývojové fáze a teambuilding.

V praktické části si představíme již zmíněnou společnost OVB Allfinanz, a. s. a její značku Profiporadenství.

Dalším bodem v praktické části bude zhodnocení současné týmové spolupráce pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně pomocí dotazníkového šetření. Výzkum bude zaměřen na týmové cíle a jejich dosahování, vedení týmu, konflikty, které se mohou při týmové spolupráci vyskytnout, vztahy mezi členy a na komunikaci v týmu. Na základě těchto výsledků z dotazníku budou navržena doporučení, která by mohla přispět k efektivní týmové spolupráci.

2 Teoretická východiska týmů a týmové spolupráce

V moderně řízených podnicích se stává častým jevem uplatňování týmů a týmové práce, což představuje jeden ze způsobů, jak snížit náklady organizace a zvýšit její výkonnost. Souvisí s řízením procesů, které jsou převažujícím rysem efektivně se chovajících organizací. Jak tvrdí Brůha a spol. (2016, s. 74) „*Procesy jako systematicky organizované a vzájemně propojené činnosti vytvářející hodnotu pro zákazníka.*“

V prostředí, ve kterém pracujeme se mnohé změnilo již od začátku využívání týmů jako formy organizování lidí. Důležité změny se odehrály:

- v poměru rutinních a neopakovaných, originálních pracovních úkolů se výrazně navýšil podíl úkolů neopakovaných, protože manažerské úkoly jsou téměř pokaždé neopakované,
- v technologiích, které jsou náročnější a složitější na obsluhu,
- v narůstajícím množství a dostupnosti informací – například počet lidí, kteří si dokážou získat každou informaci rychle stoupá. (Kubátová, 2013)

2.1 Tým

Pod pojmem tým si můžeme představit, že se jedná o skupinu spolupracujících lidí, kteří mají jednotné, časově omezené cíle a při jejich dosahování jsou na sobě závislí. Tím se odlišují od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně. Počet členů je dalším rozdílem – v pracovní skupině jich může být téměř neomezené množství, v týmu je doporučovaný počet pět až devět členů. (Čopíková, 2015)

Jak tvrdí Zahrádková (2005, s. 19) „*Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.*“

Nejen počet členů a časové omezení cíle jsou určujícími prvky týmu. Jak uvádí Zahrádková (2005), tým je definován těmito rysy:

- rovnoprávné postavení členů,
- klima důvěry a otevřenosti,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- vlastní pravidla, která jsou všemi respektována,
- projekt je časově vymezen,

- členů je přibližně sedm,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout.

Anglické slovo **TEAM** můžeme chápat jako zkratku čtyř slov:

Together – **E**verybody – **A**chieves – **M**ore,

což ve volném překladu znamená „společně dosáhneme více“. (Kolajová, 2006)

2.1.1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

Jednotlivé rozdíly mezi skupinou a týmem uvedené v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Tým
Zájmy členů	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Cíle	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Priorita	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Organizace	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Motivace	Motivace přichází zvenku. (prostě se musí)	Motivace přichází zevnitř. (prostě se chce)
Konkurence	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Komunikace	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Důvěra	Vzájemné důvěry ke skupině zvláště bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Zdroj: Krüger (2014, s. 14-15)

2.1.2 Význam týmu

Uvedení týmů do organizace tvoří vždy významný zásah do jejího řízení. Nesmíme zapomenout, že ne všechny úkoly je vhodné řešit spoluprací kolegů odborníků.

Sestavení týmu je vhodné, pokud je potřeba vymyslet kreativní a zároveň netradiční řešení určitého problému. Rozhodneme-li se využít práci v týmu, můžeme se setkat s velkou řadou přínosů. (Horváthová, 2008)

Výhody týmů a týmové spolupráce lze shrnout takto:

- kombinace znalostí jednotlivých členů,
- lidé spolu vymyslí více řešení,
- navzájem se inspirují k tvůrčímu myšlení,
- členové týmu se učí od sebe navzájem,
- chyby jednotlivců jsou vyloučeny,
- zvyšování motivace členů týmu a vedení,
- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivých členů,
- rozdělení práce mezi více lidí je prevence proti stresu.

V souvislosti s týmem se můžeme setkat nejen s výhodami ale také s potencionálními nevýhodami týmů a týmové spolupráce jako například:

- individualita lze potlačit,
- je nutné mít společný cíl,
- někteří členové týmu se nedokáží pochopit spolu s ostatními,
- jednotliví členové týmu se musí přizpůsobit normám a pravidlům,
- týmová spolupráce může být časově náročná,
- některá neobvyklá řešení jsou vyloučena, i když mohou být přínosná. (Horváthová, 2017)

2.1.3 Funkce týmu

Kolajová (2006) uvádí dvě funkce týmů. Mezi formální funkce patří například:

- možnost koordinace práce různých oddělení a spolupráce mezi nimi,
- vznik a rozvoj nových nápadů a podpora kreativních myšlenek,
- na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu lze vyřešit složitý úkol,
- vedení a rozvíjení členů po psychologické i odborné stránce,
- kritika různých alternativ a hledání řešení.

Neformální neboli individuální funkce týmu:

- zmírňuje pocit bezmocnosti, nejistoty a úzkost jednotlivců,
- uspokojuje potřebu přátelství,
- dává členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality,
- zvyšuje, podporuje a utužuje potřebu uznání a sebeurčení,

- poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.

2.1.4 Formy týmů

R. H. Bay (2000) vytvořil na základě dvou charakteristik přehlednou klasifikaci týmů. Pro strukturalizaci těchto charakteristik použil:

- dobu existence týmu – jedná se o dobu časově omezenou nebo neomezenou,
- organizační identitu – kdy týmy mohou být buď součástí útvarové organizace (tým a organizace jsou identické), nebo mohou existovat vedle formální organizace.

Obr. 2.1 Formy týmů

		Životnost	
		neomezená	časovým omezením
Identický s formální organizací	ano	<ul style="list-style-type: none"> • částečně autonomní pracovní skupiny • organické pracovní týmy 	<ul style="list-style-type: none"> • kroužky kvality
	ne	<ul style="list-style-type: none"> • projektové týmy dlouhodobého charakteru 	<ul style="list-style-type: none"> • projektové týmy • týmy Task Force • všechny ostatní zvláštní formy týmů

Zdroj: R. H. Bay (2000, s. 14)

Jednotlivé formy týmu vyplývající z obrázku 2.1 jsou charakterizovány následujícím způsobem:

- **Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace** – zde patří tzv. kroužky kvality. Jedná se o homogenní pracovní skupiny, které jsou většinou zřizovány ve výrobních závodech, kde se členové znají ze společné práce u pásu nebo v dílně tudíž zpravidla pocházejí z jednoho pracovního úseku. Úkolem na společných setkání členů týmu, které se konají jednou za osm až čtrnáct dní v jedno až dvouhodinových sezeních je vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku. Kroužky kvality jsou předchůdcem koncepce TQM (komplexní řízení kvality).

- **Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace** – nebo také „Hot Group“ – zde se jedná o klasické týmy, kde společně pracují lidé z různých úseků organizace a z různých funkcí. Tyto týmy jsou sestaveny převážně v menších skupinách mezioborově, mají speciální úkol, jsou vedeny týmovým vedoucím a po úspěšném splnění úkolu jsou rozpuštěny. Týmová práce není pro žádný z těchto týmů trvalým stavem. Skládají se z různých členů stejných nebo rozdílných hierarchických úrovní – horizontální nebo vertikální týmy.
- **Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací** – zde najdeme tzv. „částečně autonomní pracovní skupiny“ nebo „organické pracovní týmy“. Orientace týmů je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na podstatné zlepšení konkurenceschopnosti. Skládají se až z dvaceti osob, samy se řídí a samy odpovídají za výsledek. Od členů se vyžaduje flexibilita v personálním obsazení uvnitř týmu (rotace práce), dodatečně k výrobním úkolům provádějí úkoly v oblasti organizace, plánování a kontroly. Týmová práce je zaměřena na základní principy TQM.
- **Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací** – zde patří projektové týmy z oblasti výzkumu a vývoje nebo zpracování dat. Členové jsou vyčleněni z formální organizace a seskupeni do projektových týmů s určitým úkolem. Obvyklý počet je tři až osm členů týmu. Doba fungování tohoto týmu bývá často více než dva roky. Po skončení projektu bývají členové týmu pověřováni řešením nových projektových úkolů.

2.1.5 Složení týmu

Správné složení týmu je předpokladem pro úspěšné fungování, splnění úkolu a dosažení stanoveného cíle. Je tedy potřeba určit:

- z kolika členů se bude tým skládat,
- z jakých individuálních členů bude tým tvořen,
- požadované osobnostní charakteristiky členů,
- požadovanou odbornou kvalifikaci členů týmu,
- jakou týmovou roli budou hrát jednotliví členové,
- kdo bude vedoucím týmu.

Velikost týmu ovlivňuje výkon týmu, jeho soudržnost, požadavky na vedoucího a požadavky, které jsou kladené na jednotlivé členy v týmu. Odvíjí se od povahy úkolu, který má být splněn a od cíle. Představa, jaká je ideální velikost týmu je různá. V odborné

literatuře se nejčastěji dočteme, že nejvhodnější počet je pět až jedenáct členů, ideálně sedm. Tým by měl mít takovou vyhovující velikost, aby se dal bez potíží řídit, aby byla zajištěna komunikace a bezproblémový přenos informací a také aby každý člen mohl vyjádřit svůj názor.

Při výběru jednotlivých členů do týmu se zaměřujeme také na osobnostní charakteristiky a odbornou kvalifikaci. Nároky na odbornou kvalifikaci se pokaždé odvíjejí od konkrétního zadaného úkolu. Jedná se o zajištění potřebných všeobecných či speciálních odborných znalostí. Tyto znalosti nám pomůžou určit, zda bude určitý tým schopen vyřešit daný problém.

Dalším podstatným bodem pro výběr členů jsou osobnostní charakteristiky jako je schopnost týmové práce, vnitřní motivace, flexibilita, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu a podobně. (Čopíková, 2015)

2.1.6 Týmové role

Důležité pro úspěšnou týmovou práci je zaujetí správné role v týmu a jejich obsazení. V týmu se určují četné role, které se zaměřují na udržení optimálních mezilidských vztahů nebo na splnění úkolu. Podle těchto klíčových aktivit můžeme role rozdělit na úkolové a udržující role. Úkolové role pomáhají sledovat, určit a vyjasnit plnění úkolu a také vedou tým na cestě k cíli. Příkladem úkolové role je role koordinátora, vyhledávače zdrojů apod. Udržující role podporují soudržnost a dobré mezilidské vztahy uvnitř skupiny, jejímž typickým příkladem je týmový pracovník.

Jak tvrdí Kolajová (2006, s. 33) „*Role v týmu je takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.*“

Aby byl tým úspěšný, měl by obsahovat co nejvíce rolí. Velmi úzce spjata s cílem, který by měl tým dosáhnout je rozdělení a správný poměr rolí. Ve skutečnosti se jen zřídka setkáme s tím, že jedna osoba zaujímá jedinou roli. Většinou jeden člen týmu vykonává několik rolí současně. Role se mohou měnit dle tématu, které tým řeší nebo podle momentální nálady.

Existuje několik možných přístupů týmových rolí. Jedním z nejznámějších a rozvinutějších je pojetí podle Belbina. R. Meredith Belbin popsal devět týmových rolí, které rozdělil do tří základních skupin:

1. role orientované na lidi – „sociální“

- vyhledávač zdrojů,
 - týmový pracovník,
 - koordinátor.
2. role orientované na akci – „akční“
- realizátor,
 - formovač,
 - dokončovatel.
3. role orientované na myšlení – „mentální“
- vyhodnocovatel,
 - myslitel/inovátor,
 - specialista. (Horváthová, 2008)

Jednotlivé role jsou charakterizovány následujícím způsobem:

- a) **Koordinátor** (co-ordinator) – charakteristickým znakem koordinátora je schopnost navést ostatní ke společnému cíli. Je si vědom, že právě společným úsilím všech členů lze dosáhnout požadovaný cíl. Jeho role je spojena s demokratickým až mírným stylem řízení. Umí rozpoznat přínosné dovednosti a potencionál jednotlivců a využít je ve prospěch a správné fungování týmu. Mívá sklony ostatními manipulovat, vlastní práci občas přenáší na druhé. Má rozsáhlý přehled, věří v kladné řešení problémů a dokáže improvizovat.
- b) **Týmový pracovník** (team worker) – typický týmový pracovník je přátelský, hodný, diplomatický, vnímavý a rád pomáhá druhým. Je dobrým posluchačem, umí se vcítit do situace ostatních, a proto bývá v týmu oblíben. Dokáže vytvořit pro tým příjemné prostředí a dobré mezilidské vztahy. V klíčových situacích může být nerozhodný a málo průbojný. Nerad někoho kritizuje. Snadno se nechá ovlivnit. Jeho motivací je dobrá atmosféra v týmu a jeho soudržnost.
- c) **Vyhledávač zdrojů** (resource investigator) – je to velmi komunikativní, dynamický a temperamentní člověk. Je schopen objevovat v podstatě jakékoliv zdroje jako například informace, lidi, finance a zařízení. Mezi jeho typické vlastnosti patří kreativita, pohotovost a flexibilita. Snaží se být vždy ve střehu, aby mu neunikly různé příležitosti či informace. Příliš velký optimista. Jeho nadšení pro určitou věc mu obvykle nevydrží dlouho.

- d) **Realizátor** (implementer) – tento člen týmu je velmi disciplinovaný a praktický. Je spolehlivý, systematický, svědomitý, nadmíru odpovědný a má dobré organizační schopnosti. Má rád řád, normy, pravidla a postupy a snaží se o jejich dodržování. Jeho posedlost zavedeným systémem, pravidly může vést k rostoucí byrokracii. Na ostatní členy může působit až přísně. Pomalu reaguje na nové změny a možnosti, je neprůbojný a brání se změnám.
- e) **Formovač** (shaper) – někdy také „usměrňovač“ je netrpělivý, tvrdohlavý, náročný a dynamický. Jeho styl řízení je autoritativní a tvrdý. Na jakoukoliv formu neschopnosti reaguje příliš emocionálně, postrádá porozumění pro ostatní. Mnohdy má sklony provokovat, je impulzivní až vznětlivý, vyvíjí tlak na ostatní. Dosažené výsledky a termíny jsou pro něj důležité.
- f) **Dokončovatel** (finisher) – nebo také „kompletovač finišer“ - jedná se o svědomitého, pečlivého a snaživého člověka, který zadané úkoly plní důsledně a včas. Je to puntičkář. Důvěřuje jen sobě-spolupracovníkům nevěří, v jeho očích jsou nespolehliví. Má sklon přehnaně se strachovat, nic pro něj není dostatečně dokonalé.
- g) **Vyhodnocovatel** (monitor - evaluator) – někdy také „monitor vyhodnocovač“ je seriózní, opatrný, poměrně chladný a napohled nezúčastněný člen v týmu. Umí být kritický, podotýká nereálnost či stinné stránky při řešení úkolu, odolává přílišnému nadšení. Je to stratég, dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek. Při rozhodování si musí vše dopředu a v klidu rozmyslet, promýšlí vše do hloubky.
- h) **Myslitel, inovátor** (plant) – jedná se o velmi tvůrčí a nápaditou osobu, která neustále přichází s novými nápady. Je kreativní, rozvážný, zvědavý, dokáže samostatně myslet, ale většinou se projevuje jako introvert, který citlivě reaguje na kritiku či pochvalu. Nebývá moc průbojný, občas není schopen efektivní komunikace. Upřednostňuje své vlastní postupy, které jsou často netradiční.
- i) **Specialista** (specialist) – charakteristickým znakem speciality je zaujetí pro svůj obor, ostatní je pro něj nepodstatné. Je to osoba, která má specifické technické či jiné odborné dovednosti a znalosti na vysoké úrovni. Také je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi, poskytuje dovednosti a vědomosti, které jsou vzácné. Při řešení určitého problému se soustředí, od práce jej není možné odtrhnout, dokud úkol nevyřeší. (Čopíková, 2015) a (Belbin, 2010, 2012)

2.1.7 Vedení týmu

Rozlišujeme dva hlavní způsoby fungování vedení týmu. Prvním z nich je ten, že manažer, kterému je tým podřízen, se práce týmu přímo účastní, funguje však jako jeden z jeho rovnoprávných členů, jako jeho mluvčí nebo vedoucí. Druhý způsob je ten, že se vedoucím týmu stává jeden z jeho členů. Vedoucí týmu může být zvolen členy týmu nebo stanoven manažerem. Mezi hlavní úkoly vedoucího týmu stanoveného manažerem nebo zvoleného jeho členy zpravidla patří:

- usilovat o to, aby se všichni členové týmu cítili jeho součástí a měli v něm svou roli,
- kontrolovat, zda se práce týmu nevzdaluje od cíle,
- dohlížet na dodržování pravidel týmu,
- hledat možnosti, jak podpořit spoluúčast osob na rozhodování týmu,
- sledovat vztahy v týmu, řešit případné konflikty mezi jeho členy,
- podporovat otázky a odlišné pohledy na věc,
- upozorňovat na úspěchy týmu a rozdělovat uznání mezi jednotlivé členy. (Urban, 2013)

Správného vedoucího může manažer vybrat pomocí následujících metod:

- **Rozhovor** – pomocí rozhovoru se můžeme zaměřit jak na odborná témata, tak na osobnostní vlastnosti. Poskytuje příležitosti ke sledování neverbální komunikace či vyjadřovacích schopností.
- **Osobní dotazník** – ten obsahuje tzv. biodata, kde patří vzdělání, schopnosti, dosavadní praxe. Můžeme zde najít informace, které nám rozliší vhodné a nevhodné uchazeče.
- **Testy schopností** – zjišťují, co člověk dokáže. Obsahují různé testy inteligence, paměti, pozornosti, kreativity. Většinou je u této metody požadováno psychologické vzdělání.
- **Testy osobnosti** – zkoumají motivaci člověka a jeho osobnostní vlastnosti. Důležité jsou vlastnosti jako například odpovědnost, průbojnost, empatie, osobní vyrovnanost nebo také otevřenost zkušenostem.
- **Odborné testy** – zaměřují se na teoretické znalosti z různých oborů, např. právo, ekonomika apod.
- **Reference** – jedná se o písemné nebo ústní vyjádření bývalých nadřízených, známých odborníků o člověku. Ne vždy mohou být reference objektivní – mohou vzniknout zkreslení, protože se referující snaží zbavit problémového pracovníka nebo naopak mu nechce uškodit. Reference může být hodnotná, pokud víme, že jí podává osoba, na kterou se lze spolehnout.

- a mnoho dalších metod. (Bělohlávek, 2016)

2.1.8 Komunikace v týmu

Jednou z podmínek pro efektivně fungující tým je kvalitní komunikace a s tím související oblasti. Zde můžeme zařadit například umění si naslouchat, existenci prostoru pro diskuzi v týmu, možnost bez obav vyjádřit svůj názor či slušné a věcné sdělování kritiky. Komunikace je nástroj, pomocí kterého dosahuje tým společný cíl a také je základem spolupráce uvnitř týmu. Existuje mnoho podob komunikace jako například „z očí do očí“, psané materiály, email, telefon, videokonference, intranet, porady a další. Avšak nejběžnějším a nejužitečnějším způsobem týmové komunikace jsou právě pracovní porady.

V současné době se komunikační schopnosti stávají nezbytností snad ve všech profesích, nejen tam, kde bychom to právem očekávali. Je potřeba se učit komunikaci, protože její nedostatky nám mohou velmi komplikovat život.

Komunikaci můžeme obecně chápat jako přenos informací od odesílatele směrem k příjemci. Celý přenos informací se skládá z řady prvků. Na začátku je určitá myšlenka odesílatele, který tuto myšlenku zakóduje do jazyka, kterému příjemce rozumí. Tato zakódovaná myšlenka je odeslána a poté probíhá vlastní proces přenosu, a to prostřednictvím různých médií neboli komunikačních kanálů. Příjemce zprávu přijme a dekoduje ji. Pokud je přijetí, pochopení a dekodování zprávy bezproblémové, odesílatel poskytne příjemci zpětnou vazbu. Pokud nastane případ, že příjemce neporozumí sdělované zprávě jedná se o komunikační šum neboli bariéru. Bariéra je porucha v komunikaci, která způsobuje sníženou srozumitelnost přenášených informací.

Oblast komunikace je hodně široká, spadá zde například problematika:

- druhů komunikace – verbální a neverbální,
- problémů v komunikaci,
- komunikačního systému organizace,
- forem komunikace – písemná a mluvená,
- komunikace vedoucího a mnoho dalších.

Schopnost komunikovat efektivně a vyhýbat se komunikačním šumům způsobených člověkem zahrnuje možnost použití komunikačních technik. Jedná se tak o techniku:

- vyjednávání,

- aktivního naslouchání,
- sebe prezentace,
- kladení otázek.

Technika vyjednávání – samotné vyjednávání můžeme charakterizovat jako proces, při kterém se dvě nebo více stran snaží nalézt řešení, které by bylo uspokojující pro všechny zúčastněné strany. Snahou vyjednávání je vytvořit podmínky, které potřebujeme ke splnění předem stanovených cílů.

Technika aktivního naslouchání – aktivní naslouchání je schopnost jednotlivce soustředit svou pozornost na všechny informace, které jsou mu sděleny prostřednictvím druhé osoby a tyto informace a myšlenky pochopit. Dobrý posluchač by měl odesílateli dávat průběžně najevo, že ho opravdu poslouchá.

Technika sebe prezentace – tato technika patří k nejsložitějším dovednostem, které souvisí s efektivní komunikací. K tomu, aby se z člověka stal dobrý řečník, zpravidla vede dlouhá cesta. Se sebe prezentací souvisí celá řada záležitostí, například:

- jakou zvolíme strukturu projevu a jak se na něj připravíme,
- jakým způsobem se dokážeme vyrovnat s nervozitou,
- jaké techniky řeči použijeme a zda je naše vyjadřování srozumitelné,
- jaký máme hlasový projev, tedy zda dokážeme ovládat svůj hlas.

Technika kladení otázek – pomocí vhodných otázek můžeme získat jak potřebné, tak nové informace. Současně můžeme ovlivňovat také tempo a směr komunikace. Lze použít několik typů otázek, například:

- uzavřenou otázku – tuto otázku použijeme, pokud chceme urychlit rozhovor, odpovídá se na ni pouze „ano“ či „ne“, iniciativu v komunikaci přebírá tazající.
- otevřenou otázku – klademe na začátku rozhovoru, nedá se na ni odpovědět „ano“ nebo „ne“, zpravidla začíná slovy co, kdy, jak, kde, kolik.
- sugestivní otázku – tuto otázku používáme střídavě, ovlivňuje odpověď a stanovisko partnera, ten většinou odpoví podle přání tazatele, a ne podle svého názoru.
- informační otázku – zjišťuje skutkovou podstatu věci, obvykle je krátká, avšak není vhodné pokládat více takových otázek za sebou, komunikační partner by si mohl myslet, že se jedná o výslech.

- motivační otázku – motivační otázka by měla vyvolávat důvěru u komunikačního partnera, působí na jeho ego.
- kontrolní otázku – použitím této otázky dáváme najevo, že pozorně posloucháme, ověřuje pochopení toho, co nám partner opravdu chtěl sdělit.
- protiotázku – tato otázka umožňuje čelit námitkám, dotázaný musí sám přemýšlet, aby na ni odpověděl, s použitím těchto otázek je třeba zacházet velmi opatrně – může nastat situace, že partner nebude znát odpověď na otázku čímž ho můžeme uvést do nepříjemné situace.
- řečnickou otázku – používá se k probuzení zájmu u komunikačního partnera, tázající si sám odpoví na otázku.

Vyjednávání se můžeme, stejně jako aktivní naslouchání, kladení otázek a sebe prezentaci, naučit. V současné době existuje mnoho možností, jak si tyto dovednosti naučit či osvojit, a to například účastí ve specializovaných kurzech případně samostudiem.

Tyto techniky by si měli osvojit jednotliví členové, ale také vedoucí týmu. Jejich použití se dá využít nejen v profesním životě, ale i v rámci našeho soukromého života. (Čopíková, 2015)

2.1.9 Týmové cíle

Společný a uvědomovaný týmový cíl je jedním z charakteristických znaků týmu. Cíl však musí být reálně splnitelný a jasně stanovený. Pokud jsou do stanovení cíle zapojeni všichni členové týmu získáme tím jejich souhlas a pocit závazku. V každé organizaci existuje jistá hierarchie cílů – jsou stanoveny cíle pro organizaci jako celek, ale také pro jednotlivé organizační útvary jako jsou pobočky, divize, oddělení, týmy.

Za základní typy cílů můžeme považovat:

- cíle, které jsou provázány se strategickými cíli firmy, často z nich vycházejí,
- vlastní, specifické cíle, které jsou odvozené ze základního týmového zadání.

Dále můžeme cíle rozdělit na:

- kvalitativní – ne vždy je možné tyto cíle kvantifikovat, jedná se o organizační a personální rozvoj, koncepční rozvoj, kreativní cíle apod.

- kvantitativní – u těchto cílů jsou měrnými veličinami podnikohospodářské ukazatele jako náklady, obrat, čísla o výrobě a prodeji apod. (Horváthová, 2008)

Při stanovení cílů bychom si měli nejprve ujasnit, co má být obsahem tohoto cíle. Cíle a vize by měly být vylíčeny tak, aby byl znát koncový stav ve srovnání se začátkem procesu – měli bychom vidět přidanou hodnotu. Další důležitou charakteristikou cíle je jeho role v rozhodování, která je v současnosti složitější. V množství informací je obtížné vyhodnotit, které informace jsou pro nás pozitivní a negativní, avšak toto rozhodnutí musí udělat každý sám. Je potřeba mít schopnost odmítat informace, které jsou v nevhodné kvalitě nebo pro nás nespolehlivé. Dobře stanovený cíl je vodítkem pro rozhodnutí, jaké informace nebo změny prostředí je nutné brát v úvahu.

Správně definovaný týmový cíl by měl být SMART:

S – specifický (specific),

M – měřitelný (measurable),

A – akceptovatelný, dosažitelný (agreed, achievable),

R – reálný (realistic),

T – termínovaný, časově ohraničený (time-bound). (Kubátová, 2013)

2.2 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je chápána jako proces, sled po sobě jdoucích následujících fází:

- stanovení cíle, případně cílů týmu,
- sestavení týmu,
- tvorba hlavní podoby řešení úkolu včetně stanovení pravidel práce,
- vlastní postup řešení úkolu,
- ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentace dosažených výsledků,
- zpětná vazba.

Stanovení cílů – cíl musí být dobře jak stanoven, tak i vysvětlen a měl by být v souladu s cíli celé organizace. Také by měl cíl odpovídat zájmům a potřebám jednotlivých členů týmu.

Sestavení týmu – je potřeba vybrat takové členy, kteří odpovídají nejen odbornými kvalitami požadavků pro splnění předem stanoveného cíle, ale také osobnostními charakteristikami a ochotě zodpovědně vykonávat týmovou práci.

Tvorba hlavní podoby řešení úkolu včetně stanovení pravidel práce – v této etapě by mělo dojít k jednoznačné identifikaci členů týmu se stanoveným cílem a k tvorbě hlavní podoby řešení úkolů. Měla by být jasně stanovená pravidla práce, která nemusí mít psanou podobu, ani nemusí být neměnná, ale měla by pružně reagovat na neočekávané změny či potřeby.

Vlastní postup řešení úkolu – jde o popis jednotlivých dílčích činností, které je potřeba vykonat, stanovení termínů splnění individuálních aktivit i celého úkolu, vymezení technik řešení problémů v týmu, volby kritérií měření úspěšnosti a určení odpovědnosti a pravomoci.

Ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentace dosažených výsledků – znamená dokončení týmové práce a konstatování faktu, zda a jakým způsobem dosáhl tým plánovaných cílů. Efektivní tým přistupuje k prezentaci výsledků jako ke společnému autorství.

Zpětná vazba – slouží k reflexi týmu, vede tým k pozitivnímu nebo negativnímu poučení. Při zpětné vazbě tým diskutuje o vlastním procesu týmové práce, posuzuje pravidla, případně navrhuje jejich změny, hodnotí využívané techniky týmového řešení problémů, také hodnotí schopnost týmu řešit konflikty, diskutuje o vztazích a chování jednotlivců, otevřeně diskutuje o chybách celého týmu i jednotlivých členů a uvažuje nad tím, co se při společné týmové práci osvědčilo, a co je potřeba zlepšit nebo změnit. (Čopíková, 2015)

2.2.1 Podstata týmové spolupráce

K základům týmové práce patří důvěra, otevřenost, dobré vztahy na pracovišti, vzájemný respekt, určitá stálost reakcí a čestnost. Velký vliv na spokojenost členů týmu má hlavně důvěra, pokud je však porušena, je velmi těžké ji znovu obnovit. Právě vzájemná důvěra je podmínkou plného soustředění na dosažení stanoveného cíle. Pokud se důvěra postrádá, snižuje se výkon týmu, jednotlivci se orientují spíše na vlastní problémy než na splnění určeného úkolu. Když si členové týmu důvěřují, mohou se zcela věnovat své práci, nic je nerozptyluje, zpravidla není mezi nimi konflikt, podezírání nebo nevraživost. Pro udržení důvěry je tedy nutné včas o všech problémech, odlišnostech, nedorozuměních či nespokojenosti komunikovat.

Podstatou týmové spolupráce je také propojování úsilí, potenciálu individuálních členů týmu při dosahování předem stanoveného a společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jedinců a tím zvyšování výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonu dílčích členů týmu. Jelikož jsou lidé v týmu propojeni jistými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, myšlenky jednoho podněcují nápady druhých, čímž je vytvořena nová kvalita. Říká se tomu synergický efekt (SE) neboli synergie, který je dán

rozdílem mezi výsledkem práce týmu (VT), kterého by dosáhl sebraný tým, a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ). Synergický efekt můžeme vyjádřit rovnicí:

$$SE = VT - SVJ$$

nebo matematicky pomocí rovnice: $1 + 1 + 1 + 1 = 7$.

Příčinou synergie je hned několik důvodů:

- Tým víc ví („víc hlav, víc rozumu“) – v průběhu týmové práce dochází ke spojení znalostí a zkušeností jednotlivých členů z odlišných oblastí, což umožňuje komplexní přístup k řešení i náročných úkolů.
- Tým podněcuje – během práce týmu dochází k vzájemné inspiraci jednotlivých členů. Vliv na nalezení dalších řešení ostatními členy týmu může mít tvůrčí přístup k řešení úkolů určitých jednotlivců.
- Tým spojuje – při týmové práci dochází k propojení veškerých potřebných, různých přístupů k práci a k využití silných stránek všech týmových rolí. Jestliže některá týmová role chybí, ovlivňuje to výstup týmu.
- Tým zvyšuje – oproti výstupům práce jedince je na výsledky práce týmu pohlíženo důvěryhodněji a ochotněji.
- Tým povzbuzuje – v průběhu práce v týmu dochází k vzájemnému povzbuzování jednotlivých členů k podání co nejlepšího výkonu, k povzbuzování snahy nezaostávat za ostatními, získat ocenění a uznání za odvedenou práci nebo pracovat na sobě. (Čopíková, 2015)

2.2.2 Vývojové fáze týmové spolupráce

Vývoj týmu je dynamický proces, proto se většina týmů neustále mění. V životním cyklu každého týmu existuje pět různých fází:

- Formování (forming) - fáze počáteční orientace a interpersonálního testování,
- Bouření (storming) – fáze konfliktu úkolů a práce v týmu,
- Normování (norming) – fáze konsolidace kolem úkolů a práce v týmu,
- Podávání výkonu (performing) – fáze týmové práce a cíleného plnění úkolů,
- Ukončení (adjourning) – fáze dokončení úkolu a jeho zrušení.

Formování – ve fázi formování se jednotliví členové začínají ztotožňovat s ostatními členy a samotným týmem. Členové mají obavy o své postavení a roli v týmu, jsou závislí na vedoucím týmu. Týmové role nejsou pevně stanoveny, lidé se ukazují v tom nejlepším světle. Definiuje a ujasňuje se cíl týmové práce. Potíže ve fázi formování mají tendenci být větší ve více kulturně a demograficky odlišných týmech.

Bouření – fáze bouření je obdobím vysoké emocionality. Jde o období názorových rozdílů, konfliktů. Konflikt se může vyvinout, když jednotlivci soutěží o to, aby své preference předávali jiným a aby se stali vlivnými ve skupinách. Členové týmu poznávají přípustné a nepřípustné chování, vzniká také systém odměn a trestů. Tato fáze je součástí „kritické zóny“ v týmu, kde selhání může způsobit dlouhodobé problémy, zatímco úspěch může vytvořit pevný základ pro pozdější efektivitu.

Normování – ve fázi normování tým prožívá vědomí identity a soudržnosti. Vytváří se vlastní normy a vnitřní pravidla pro fungování týmu. Dochází k otevřenému sdílení názorů a postojů. Členové přijímají jednotlivé role a odpovědnost za ně a také jsou otevřenější a tolerantnější. Vzniká atmosféra pro otevřenější zpětnou vazbu. O rozdílných názorech nebo tématech vedoucích ke konfliktům se v týmu přímo nehovoří.

Podávání výkonu – tým je v této fázi vyzrálější, organizovanější a dobře fungující. Podávání výkonu je fází úplné integrace, ve které jsou členové týmu schopni kreativně řešit složité úkoly a interpersonální konflikty. Tým pracuje s jasnou a stabilní strukturou a členové jsou motivováni týmovými cíli. Členové týmu pracují v menších nezávislých podskupinách. Konstruktivní přístup k plnění úkolů, aplikují se metody týmového řešení problémů.

Ukončení – poslední fází vývoje týmu je ukončení, kdy se členové týmu připravují na uzavření a rozpuštění. Pracovní skupiny a projektové týmy by se měly rozpouštět s pocitem, že byly splněny důležité cíle. Fáze ukončení může být emocionálním obdobím – členové týmu nějakou dobu intenzivně spolupracovali, proto může být pro některé až emocionální. (Horváthová, 2008) a (Horváthová, 2017)

2.2.3 Teambuilding

Ve svém původním významu se teambuilding zabýval budováním týmu, zaměřoval se na zvládání náročných situací, rozvoj spolupráce, efektivní práci a komunikaci s cílem zvýšit efektivitu v týmu. Budování týmu může probíhat jakýmkoli způsobem, který umožní týmu pracovat efektivněji, mít radost z práce, cítit se dobře a mít lepší produktivitu. V dnešní době

se s pojmem teambuilding stále více pojí jakákoliv aktivita, která se odehrává ve skupině přes týmový assessment, outdoorové kurzy až po narozeninové oslavy. (Zahrádková, 2005)

Teambuilding se zabývá oblastmi jako je rozvoj a zkvalitnění efektivity týmu, zlepšení komunikace v týmu, zdokonalení sebezpoznání i poznání jednotlivých členů, schopnost řešit případné konflikty, zlepšení schopnosti zvládat náročné situace, efektivnější rozdělení týmových rolí a posílení vzájemné důvěry členů týmu.

Teambuilding poskytuje jednotlivým členům určité hodnoty, proto je přínosný nejen pro tým jako celek. Členové týmu maximalizují své osobní přispění k dosažení stanovených týmových cílů, spojují osobní cíle s cíli týmu a tím získávají lepší pocit sounáležitosti a pocit užitečnosti. Uplatnění teambuildingu vychází z jasně identifikované potřeby řešení nějakého problému a z řešení určité krizové situace. Pokud z analýzy situace v týmu vyplyne potřeba řešit identifikovaný problém, formou teambuildingu může organizace použít své vlastní vyvinuté teambuildingové programy nebo služby agentur a jiných institucí, které se specializují na poskytování teambuildingových programů případně programů, které jsou přizpůsobeny konkrétním požadavkům zadavatele.

Rozlišujeme dva základní typy teambuildingových programů a to:

- uvnitř organizace (indoor training),
- mimo organizaci (outdoor training).

Teambuildingové aktivity uvnitř organizace – jedná se o aktivity, které se provádí na pracovišti, např. ve vzdělávacím centru, v konferenční místnosti, nebo i mimo pracoviště, ale „pod střešou“, např. v konferenčním středisku, v hotelu apod. Jde o typ teambuildingových aktivit, které jsou fyzicky méně náročné, zpravidla nejsou ani tak akční a atraktivní. Tento typ teambuildingu se využívá spolu se vzděláváním a tréninkem.

Teambuildingové aktivity mimo organizaci – v podstatě se jedná o provádění jakýchkoli aktivit, které se odehrávají venku. Tyto aktivity jsou zábavné, akční, uskutečňují se v atraktivním prostředí a přináší odpoutání od pracovního prostředí. Pořádání outdoorových aktivit je náročnější z důvodu klimatických podmínek. Existuje široká těchto aktivit – od adrenalinových sportů přes strategické hry až k zábavě a relaxaci. (Čopíková, 2015)

2.2.4 Konflikty v týmové spolupráci

Konflikt je situace, kdy se dva nebo více lidí liší v názoru na stejnou věc nebo činnost. Neven názory lidí, ale i jejich role v organizaci nebo pracovní situace mohou být konfliktní.

Mohou vznikat také specifické problémy, spory, které souvisí s konkrétní situací, např. se složením týmu, s podmínkami, ve kterém tým pracuje nebo s vedením týmu. Ke konfliktům může vést často i nejasné rozdělení úkolů a odpovědností. Za příznivých okolností pohání přirozené napětí tým dopředu, ale v nepříznivých podnicích tým brzdí, proto je potřeba znát určité množství zvladatelných konfliktů, které mohou být pro tým i prospěšné. Konflikty se stávají nebezpečnými v okamžiku, kdy lidé, kteří do nich vstupují, je neumějí zvládat nebo pokud jich je tolik, že oslabují výkon a vztahy týmu.

Za příznaky konfliktů můžeme považovat, např. špatnou komunikaci mezi členy týmu, nepřátelství a žárlivost, různé osobní neshody mezi členy a konflikty, které se přesouvají na stále vyšší úrovně managementu. Zachycení a rozpoznání příznaků konfliktů ještě nemusí znamenat jejich zvládnutí. Rozpoznání konfliktu může vést ke snaze o odstranění těchto příznaků. Konflikty bychom měli zásadně řešit tak, aby nebyly jen dočasně potlačeny nebo prostorově vytlačeny někam jinam, ale postarat se o vznik mechanismů, které v budoucnosti vyhrocení konfliktů zabrání. Je vhodné mít pozitivní přístup pro kvalitní zvládání a využívání konfliktů. (Plamínek, 2009) a (Kubátová, 2013)

Pro řešení konfliktů můžeme použít různé způsoby vyjednávání a strategie. Hlavní strategie řešení konfliktů jsou:

- **strategie přizpůsobení** – u této strategie se jedná o uspokojení potřeby druhé strany konfliktu, je vhodná například v případě, kdy je potřeba zvýšit svoji reputaci.
- **kompromisní strategie** – jedná se o situaci, kdy obě strany dosahují vzájemně přijatelného řešení, všechny strany získají jen část toho, čeho chtěly dosáhnout, používá se tehdy, když cíle obou stran jsou tak důležité, že by nebylo přijatelné o ně bojovat.
- **strategie snažící se konfliktu vyhnout** – jde o strategii, kde dochází k odložení diskuze na později či vsunutí mezi konfliktní strany někoho třetího, neprosazují se vlastní zájmy ani zájmy druhé strany, vhodná pro řešení jednoduchých nebo vysoce konfliktních situací, kdy je třeba obě strany před dalším řešením sporu uklidnit.
- **konkurenční strategie** – u této strategie je snahou vyhrát spor a donutit k prohře ostatní, je přijatelná v situaci, kdy nejlepší řešení je zřejmé nebo když je druhá strana nedůvěryhodná.

- **strategie spolupráce** – snahou této strategie je dosáhnout všech cílů na základě spolupráce a také aby výherci konfliktu byli všichni zúčastnění, výsledkem může být situace, kdy strany získají více než chtěly. (Horváthová, 2008)

2.3 Sociální výzkum

Pojem výzkum bývá zpravidla považován za nejširší a nejobecnější. Je to dlouhodobá a plánovitá činnost zahrnující jak empirickou, tak teoretickou fázi. Pod pojmem průzkum si můžeme představit jako jednu z etap výzkumu, která probíhá v terénu. A pod pojmem šetření nazýváme aplikaci konkrétního výzkumného nástroje v terénu. Jedná se například o dotazníkové šetření – sběr dat dotazníkem.

Jak tvrdí Reichel (2009, s. 21) „*Sociální výzkumy se zabývají prvky, jevy a procesy a jejich vzájemnými vztahy, což vše jsou součástí sociální skutečnosti a spoluvytvářejí její reálnou podobu.*“

2.3.1 Typy výzkumů

Jak již bylo zmíněno výše výzkum můžeme obecně rozlišit na empirický a teoretický. **Empirický výzkum** pracuje s informacemi získanými pomocí určitých metod výzkumu a technik sběru dat a s konkrétními údaji o jevech a procesech sociální skutečnosti. Tento typ výzkumu je neopakovatelný a je založen na zkušenosti. Naopak **teoretický výzkum** je založen na dedukci (proces usuzování) a využívá metody analýzy a komparace pojmů, kategorií, výrobků. Pokud se zabývá konkrétními jevy, nahlíží je z teoretického hlediska a dochází k teoretickým závěrům. Dalším dělením výzkumů je základní a aplikovaný výzkum. **Základní (primární) výzkum** – jedná se o takový výzkum, jehož výsledky slouží k rozvoji samotné vědy. **Aplikovaný výzkum** se zabývá řešením otázek, z praktického hlediska, získává informace o problémových jevech. Dalším typem výzkumů je diagnostický a **orientační výzkum**, který se zaměřuje na získání základního přehledu o posuzovaném problému. Pokud jsou znalosti o zkoumané problematice minimální, právě tehdy použijeme orientační výzkum. Co se týče **diagnostického výzkumu** ten si klade za cíl sledovat vybrané aspekty jistého jevu. U dříve šetřených jevů zjišťuje, jak se jejich parametry v čase proměnily.

2.3.2 Kvantitativní a kvalitativní přístup

V sociálním výzkumu lze rozlišit dvě základní strategie, dva základní, a přitom rozdílné přístupy. **Kvantitativní přístup** předpokládá, že objekty a procesy, které jsou předmětem zkoumání jsou uspořadatelné, měřitelné nebo minimálně nějak tříditelné. Informace získávané v kvantifikovatelné a co nejvíce formálně porovnatelné podobě jsou poté analyzovány

statistickými metodami. **Kvalitativní přístup** představuje rozdílné přístupy, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému. Jedná se o nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Údaje jsou získávány delším a hlubším kontaktem s terénem.

2.3.3 Základní techniky sběru dat

Mezi základní techniky sběru dat patří rozhovor, pozorování, dotazování, studium dokumentů a experiment. Dotazování – jedná se o specifický způsob pro sociální výzkum. Podstatou této techniky je kladení otázek, ať už ve formě písemné, kde patří dotazník nebo ve formě mluvené, kde zařadíme rozhovor. Pro naše šetření bylo použito písemné dotazování, na které se následně zaměříme. (Reichel, 2009)

2.3.4 Písemné dotazování

Jedná se o nejrozšířenější nástroj, který slouží k získávání informací pomocí výpovědi respondenta (dotazovaného). Je založen na písemné odpovědi respondenta na dané otázky v dotazníku.

Výhody tohoto dotazování jsou například, že respondent si sám určí čas, který mu vyhovuje pro zodpovězení otázek a také nedochází k ovlivňování působením tazatele. Mezi nevýhody písemného dotazování patří nižší návratnost než u ústního dotazování (snadnější je vyhodit nevyplněný dotazník než odmítnout žádost o rozhovor), možnost rozmyšlení si odpovědi nedovoluje zachytit často důležité spontánní odpovědi a další.

2.3.5 Členění písemného dotazování

Mezi základní členění písemného dotazování patří adresné a neadresné dotazování. Pro **neadresné dotazování** se používá pojem anketa. Tím se rozumí všechny způsoby dotazování, které jsou založeny na aktivitě respondenta. Záleží tedy zda daný respondent odpoví či nikoli. Rozlišujeme například anketu návštěvníků kulturních, zábavních nebo sportovních představení, anketu cestujících ve veřejné hromadné dopravě, anketu hostů v hotelech nebo rozhlasovou a televizní anketu a další. Výsledky, kterou jsou získané pomocí ankety mají vždy jen orientační charakter. Mezi **adresní dotazování** řadíme dotazník. U dotazníku jde o provázanost mezi dotazovaným a tazatelem, kdy tazatel usiluje o názory, zkušenosti či hodnocení na jednotlivé otázky. Adresné dotazování se pak člení na písemné dotazování u odborníků, poštovní dotazování s osobním průvodním dopisem a také na písemné dotazování v organizacích. Tento typ dotazování se velmi snaží o to, aby výsledky byly reprezentativní.

Písemné dotazování v organizacích – jedná se o velmi frekventovaný nástroj pro sběr primárních dat (data získané dotazováním nebo pozorováním), které jsou získávány pomocí výpovědí respondentů. Pro zaručení větší objektivity při získávání i zpracování informací je vhodné, aby výzkum prováděli lidé mimo organizaci. Nejčastěji se v organizacích provádějí výzkumy spokojenosti případně nespokojenosti se situací v podniku, výzkumy motivace a postojů k práci apod. (Surynek a spol., 2001)

2.3.6 Druhy otázek

U dotazníku se můžeme setkat s těmito druhy otázek:

- **otevřené otázky** (nestandardizované) – tyto otázky nechávají respondentovi volný prostor pro jeho vyjádření.
- **uzavřené otázky** (standardizované) – jedná se o otázky, které vedou respondenty k odpovědi formou výběru z nabízených variant.
- **polouzavřené otázky** (polostandardizované) – kromě nabízených odpovědí mají respondenti ještě možnost odpovědět vlastní variantou.
- **výběrové otázky** – u těchto otázek lze vybrat pouze jednu jedinou variantu.
- **výčtové otázky** – respondent je vybízen, aby z nabídky vybral ty varianty, které považuje za adekvátní.
- **výčtové otázky s pořadím** – jedná se o speciální podobu předchozí otázky, vybírají se alternativy, ale navíc se určuje jejich pořadí pomocí daného kritéria jako je důležitost, obliba apod.
- a další. (Reichel, 2009)

3 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost OVB vznikla roku 1970 s nápadem poskytovat klientům individuální finanční i majetkové poradenství. V České republice vznikla společnost v roce 1992 a byla zapsána do obchodního rejstříku v Praze jako OVB, Allfinanz, s. r. o. O 13 let později, tedy v roce 2005 došlo u této české společnosti k transformaci na akciovou společnost. V současnosti je OVB zastoupena v 15 evropských zemích včetně České republiky. Jedná se tak o jediného poskytovatele finančních služeb s celoevropským pokrytím.

V současné době se sídlo této společnosti nachází v Praze, kde působí 70 zaměstnanců. Společnost se zabývá zprostředkováním pojištění, stavebního spoření, kapitálových vkladů, investic a spotřebitelských úvěrů.

3.1 Profiporadenství

V roce 2001 začal podnikat pod Holdingem OVB nynější zemský ředitel Ing. Ladislav Zajíc. Později si začal vytvářet svojí vlastní strukturu, svůj vlastní tým pod značkou Profiporadenství. Do svého týmu předával vytvořený vlastní systém skladby finančního portfolia klientů.

Profiporadenství je zastoupeno ve všech krajských městech, přičemž se postupně rozrůstá do menších měst. V současné době funguje pod touto značkou přibližně 280 lidí pracujících na IČO. Celé Profiporadenství i přes množství jednotlivých týmů funguje podle jednotného systému tvorby portfolia a má jednotné vize – rozšířit finanční gramotnost a pomoci zorientovat se lidem ve světě financí. Zprostředkovávají životní pojištění, neživotní pojištění, jako například majetková pojištění nebo pojištění odpovědnosti, penze (penzijní společnosti), stavební spoření, investice, bankovní služby jako běžné a spořicí účty, spotřebitelské úvěry, konsolidace a hypoteční úvěry. Profiporadenství spolupracuje s 45 finančními institucemi na českém trhu. Jedná se například o Československou obchodní banku, Komerční banku, Raiffeisenbank, AXA penzijní společnost, Allianz pojišťovna a mnoho dalších.

Profiporadenství v letošním roce rozšířilo své působíště v rámci Ostravska, kde byla letos na začátku dubna otevřena nová kancelář. Nyní v Ostravě pracuje 61 lidí, kteří jsou rozdělení do třech hlavních týmů, přičemž v týmu č. 1 je 26 lidí, v týmu č. 2 je 21 lidí a v posledním týmu č. 3 je 14 lidí. V každém z těchto hlavních týmů fungují i níže postavení (obchodní vedoucí), kteří mají možnost začít si tvořit svůj vlastní tým. Vedoucí každého týmu je oblastní vedoucí.

Každý týden v jednotlivých kancelářích probíhají hodinová školení, kde se probírají aktuální novinky na finančním trhu. Na školení jsou zváni jednotliví partneři, kteří představují nové produkty. Jednou za měsíc je zemským ředitelem pořádán leadership, kterého se účastní aktuální obchodní vedoucí. Probírají se tam záležitosti týkající se vedení lidí a prohlubování manažerských dovedností. Během roku jsou vedoucími pořádány motivační a zároveň odměnové akce za splnění určitých podmínek, jejíž účastníci mají plně hrazené výdaje. Jedná se o společné sportovní aktivity (badmintonový turnaj, volejbal, stezky v oblacích), společný brunch, exkurze do vinných sklepů, dovolená v Chorvatsku a další.

Přibližně 4x do roka se koná v Hradci Králové školení všech týmů Profíporadenství, kde jednotliví manažeři z různých týmů předávají zkušenosti se zaměřením týmu na to, v čem vynikají. Také v rámci kanceláří probíhají různé workshopy zaměřené na zlepšení soft skills (komunikační dovednosti, týmová spolupráce, vedení týmu, organizační schopnosti, samostatnost atd.) a posílení technických znalostí.

3.2 Organizační struktura

Jednotlivou strukturu v týmech Profíporadenství najdeme v příloze č. 2.

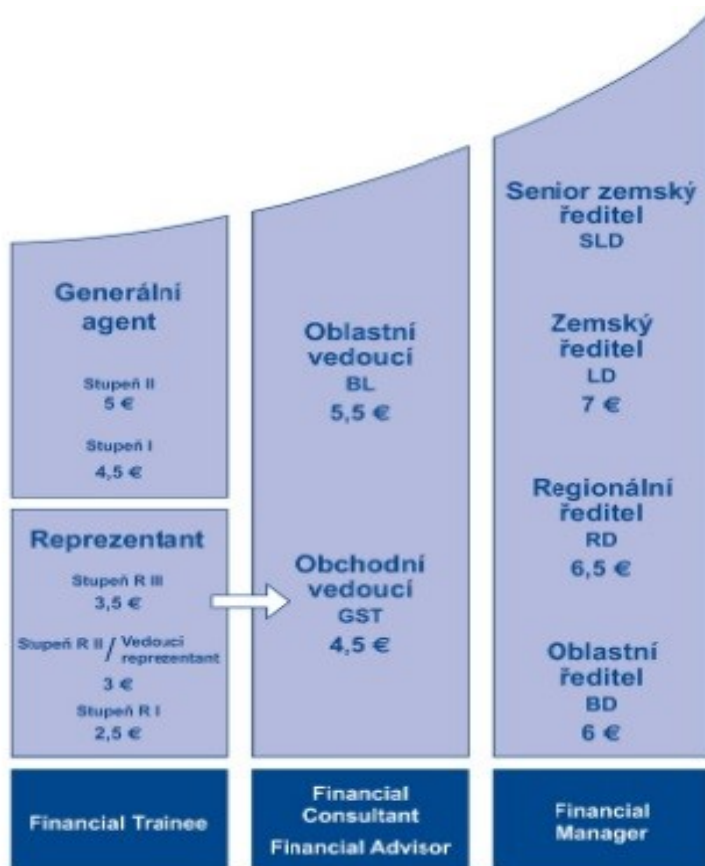
V čele týmu Profíporadenství je zemský ředitel, který má pod sebou oblastní vedoucí. Jednotliví oblastní vedoucí mají pod sebou obchodní vedoucí. A pod obchodními vedoucími nalezneme jednotlivé reprezentanty.

Reprezentant je člověk, který se stará jen o klienty. Obchodní vedoucí vede menší tým a také se stará o klienty. Oblastní vedoucí se stará jen o tým.

Každý oblastní vedoucí má svou přímou strukturu, která se skládá jak z lidí, co mají svůj tým (z obchodních vedoucích), tak přímo z lidí, co se starají o klienty (z reprezentantů).

Na obrázku 3.1 lze vidět kariérní plán v týmech Profíporadenství, který je totožný s kariérním plánem společnosti OVB, Allfinanz, a. s.

Obr. 3.1 Kariérní plán



Zdroj: interní materiály firmy

4 Zhodnocení současné týmové spolupráce

V této práci bylo použito dotazníkové šetření pro zhodnocení týmové spolupráce v týmech Profíporadenství. Dotazník, viz příloha č. 1, byl respondentům k dispozici po dobu jednoho týdne. Celkem bylo získáno 54 odpovědí ze 61 možných, tudíž počet odpovědí tohoto dotazníku činí téměř 89 %.

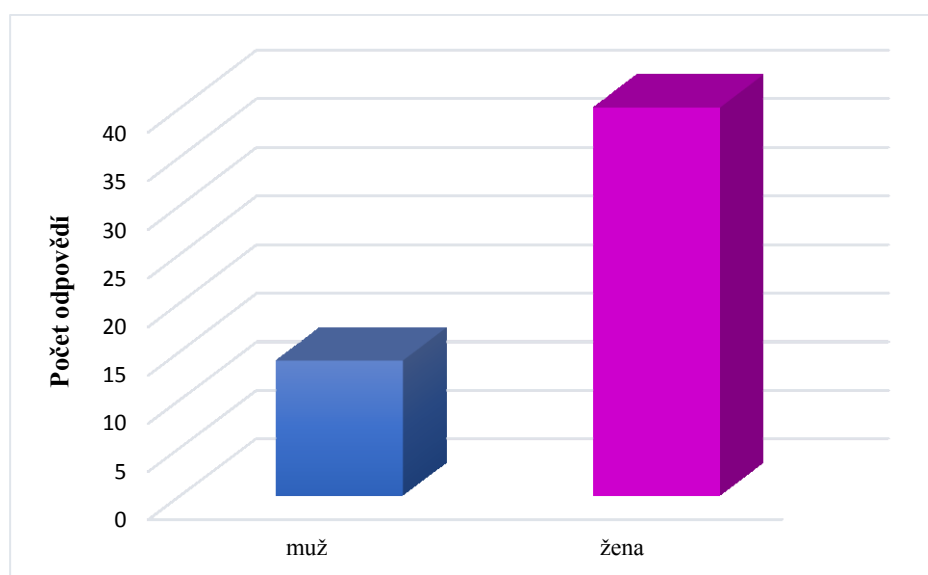
V dotazníku byly obsaženy otevřené, uzavřené a hodnotící otázky. U hodnotících otázek vybírali respondenti podle svého postoje na dané tvrzení na následující pěti stupňové hodnotící škále: 1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu posoudit, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – nesouhlasím.

4.1 Interpretace výsledků z dotazníkového šetření

Jak je již z grafu 4.1 patrné, v týmech Profíporadenství převládají ženy. Z počtu odpovědí, které se podařilo získat můžeme vidět, že 40 odpovědí bylo od osoby ženského pohlaví a 14 odpovědí od mužského pohlaví. Tedy 74,1 % žen a 25,9 % mužů.

Důvodem proč v těchto týmech převažují ženy může být to, že zájem o tuto práci ve finanční oblasti mají především ženy než muži. Díky faktu, že se v týmech objevují i muži, nemusí docházet k častým konfliktům než v případech čistě ženského kolektivu.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

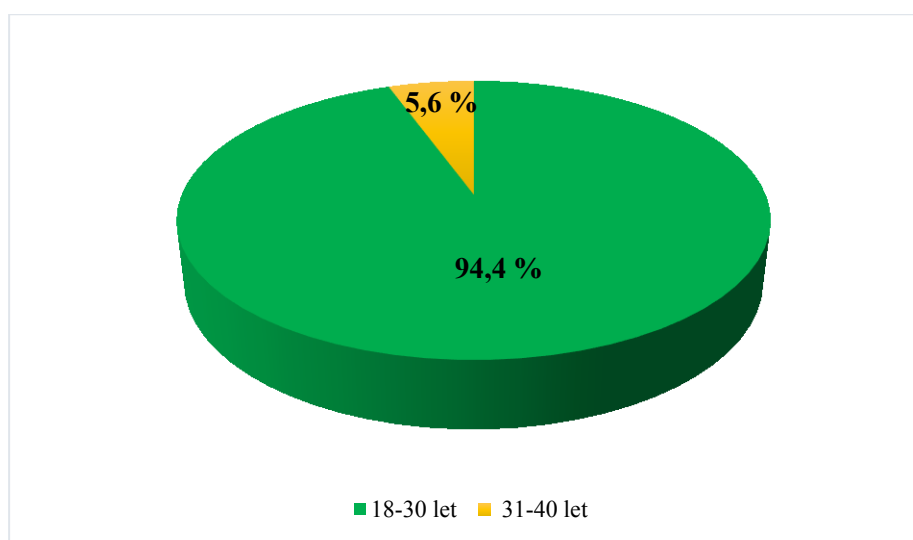


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2 znázorňuje věkové kategorie, které se v týmech nacházejí. Jak je již z grafu zřejmé, jedná se o kolektiv mladých lidí. 94,4 % respondentů, což činí 51 odpovědí, je ve věku v rozmezí 18 až 30 let. Pouze 5,6 % respondentů, což zahrnuje 3 odpovědi, je ve věkovém rozmezí 31 až 40 let.

Důvodem, proč se jedná o takový kolektiv, je to, že dochází k oslovení hlavně studentů a mladých lidí, protože jsou pružnější a rychleji se učí.

Graf 4.2 Věk respondentů

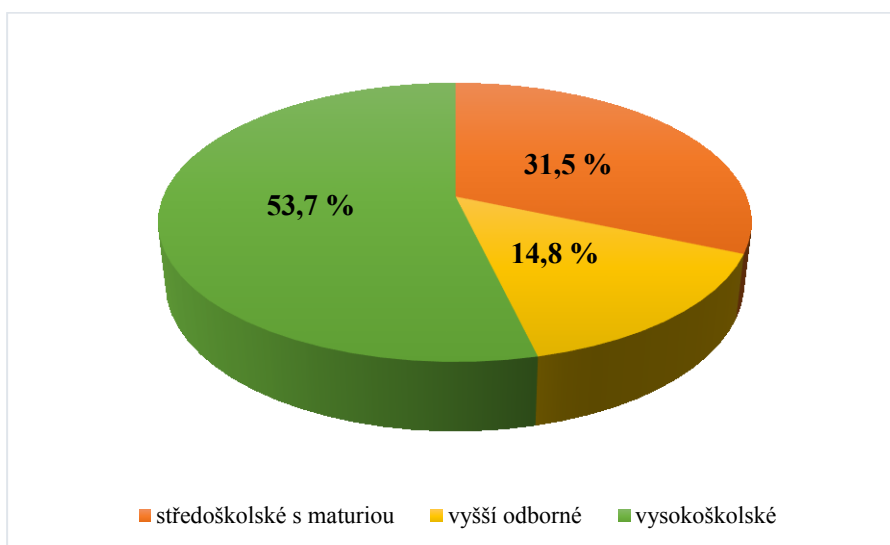


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je znázorněno v grafu 4.3, kdy 31,5 % respondentů (17 odpovědí) dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, což je mimo jiné podmínka pro tuto práci. Do této kategorie mohou spadat i lidé, kteří v současné době studují vysokou školu případně vyšší odbornou školu. 14,8 % dotazovaných (8 odpovědí) dosáhlo vyšší odborné vzdělání a 53,7 % respondentů (29 odpovědí) dosáhlo vysokoškolské vzdělání, přičemž zde mohou být i lidé, kteří pokračují na navazujícím studiu.

Dle názoru studentky dochází k oslovení mladých lidí, převážně studentů ekonomického zaměření, ale určitě zde najdou využití i studenti jiných oborů. Není však podmínkou, aby pracující byl nutně studentem.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

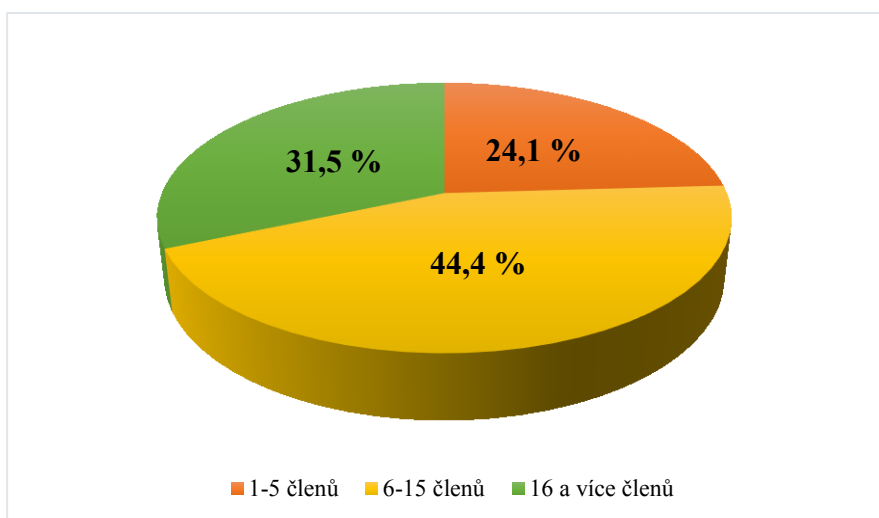


Zdroj: vlastní zpracování

První otázka, na kterou byli respondenti dotázáni byla kolik členů má jejich tým. Dle grafu 4.4 jsou odpovědi následující. 13 respondentů (24,1 %) uvedlo, že pracuje v týmu, který nemá více než 5 členů. 24 dotázaných (44,4 %) uvedlo, že pracuje v týmu, který má v rozmezí 6 až 15 členů a 17 respondentů (31,5 %) pracuje v týmu, který má 16 a více členů.

Někteří členové pracují zároveň jak v užším týmu, který má 4-5 lidí, tak ve větším týmu, který má kolem 23 lidí. Jak již bylo zmíněno výše, v každém z hlavních týmů fungují i níže postavení obchodní vedoucí, kteří mají možnost začít si tvořit vlastní tým.

Graf 4.4 Počet členů v týmu

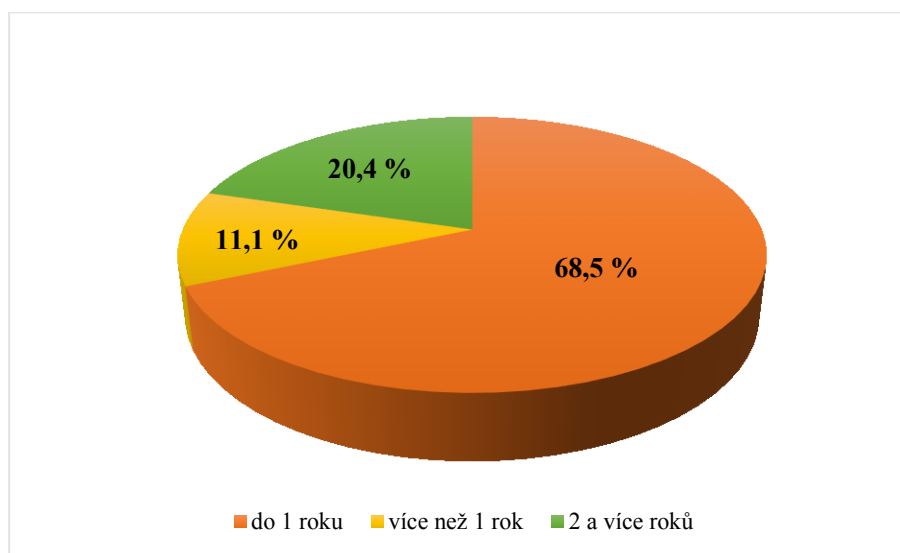


Zdroj: vlastní zpracování

V druhé otázce měli respondenti uvést, jak dlouho jsou členem týmu, ve kterém v současnosti pracují. Větší polovina, konkrétně 68,5 % (37 odpovědí), odpověděla, že jsou členem týmu po dobu i kratší, než je 1 rok. 6 lidí (11,1 %) uvedlo, že v týmu pracují více než 1 rok a zbývajících 11 odpovědí, které tvoří 20,4 % zahrnuje respondenty, kteří jsou v týmu po dobu dvou a více let.

Nejkratší doba, kterou respondent uvedl je 1 měsíc. Naopak nejdelší doba, ve které pracuje člen v týmu je 6 let.

Graf 4.5 Doba, ve které jsou respondenti členem týmu

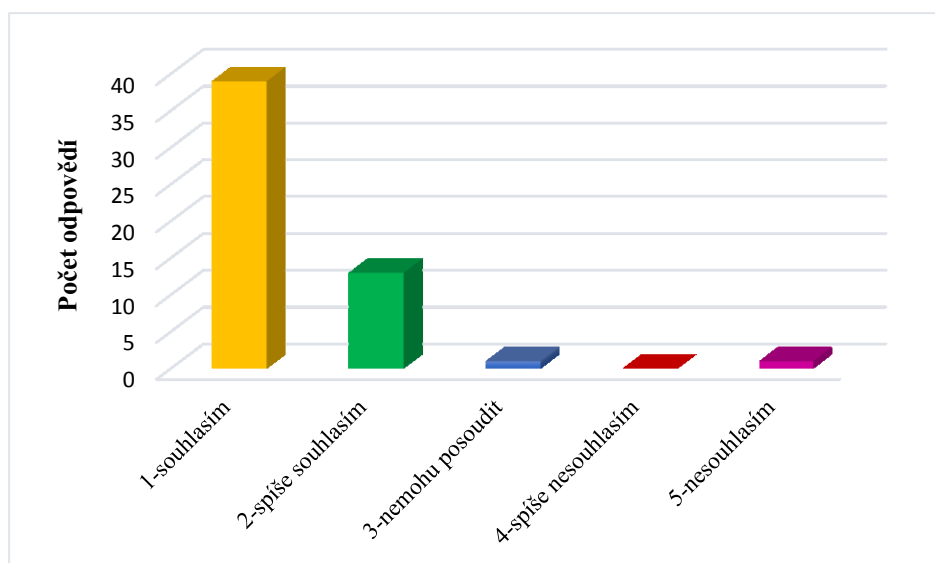


Zdroj: vlastní zpracování

U hodnotící otázky, kterou znázorňuje graf 4.6 bylo zkoumáno, zda mají týmy jasně definovaný společný cíl. Celkem 52 respondentů, což činí 96,3 % s tímto tvrzením souhlasilo (39 odpovědí bylo pro „souhlasím“ a 13 odpovědí bylo pro „spíše souhlasím“). Pouze 1 respondent (přibližně 2 %) nemohl toto tvrzení posoudit a také 1 respondent s tímto tvrzením nesouhlasil.

Podle odpovědí je zřejmé, že týmy mají předem definovaný společný cíl, což je pro týmovou spolupráci velmi důležité.

Graf 4.6 Můj tým má jasně definovaný společný cíl

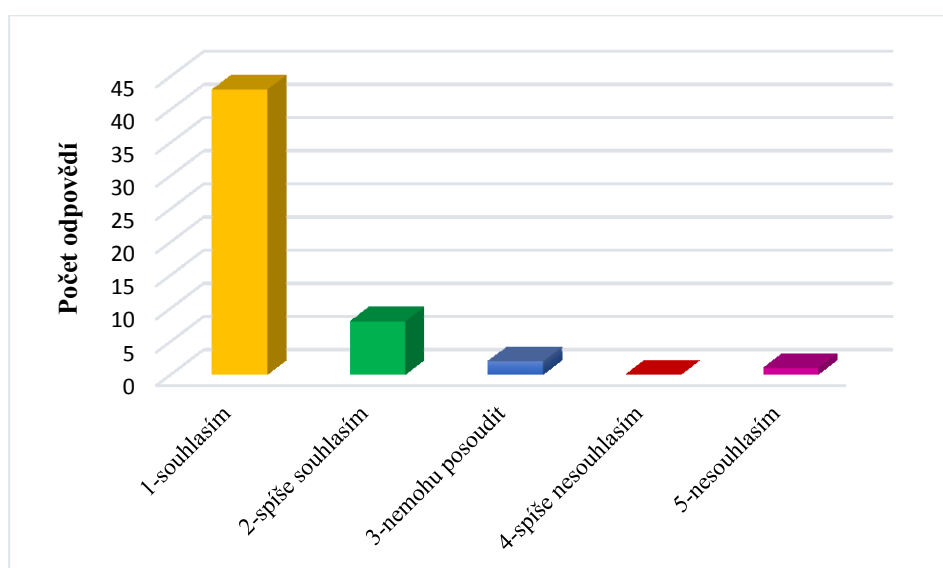


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky číslo 4, bylo šetřeno, zda jsou týmové cíle realizovatelné. Zde odpovědělo celkem 51 lidí (94,4 %), že souhlasí s tímto výrokem. Zcela souhlasilo celkem 43 dotázaných a spíše souhlasilo celkem 8 respondentů. U této otázky měli 2 respondenti indiferentní postoj a pouze 1 člověk odpověděl, že nesouhlasí.

Dle názoru dotázaných můžeme brát v úvahu fakt, že jsou týmové cíle dobře stanovené a realizovatelné.

Graf 4.7 Cíle mého týmu jsou realizovatelné

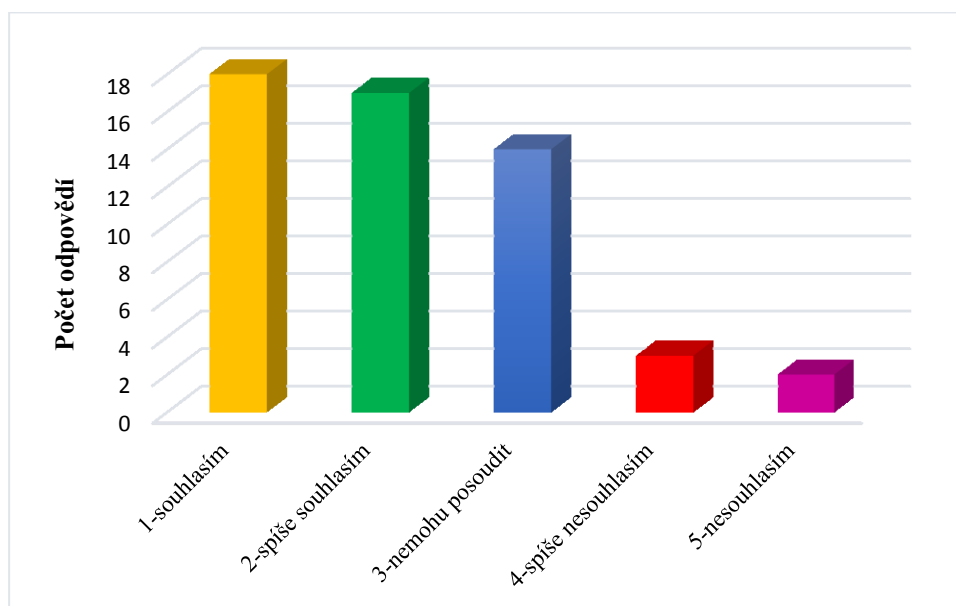


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8 zobrazuje výsledky tvrzení, ve kterém bylo posuzováno, zda se na dosahování cílů podílí všichni členové týmu. 18 respondentů (33,3 %) uvedlo, že s tímto tvrzením souhlasí, spíše souhlasí 17 respondentů (31,5 %). 14 dotazovaných (25,9 %) uvedlo, že nemohou posoudit, zda se všichni členové podílí na dosažení cílů. 3 respondenti (5,6 %) uvedli, že spíše nesouhlasí a 2 lidé (3,7 %) zcela nesouhlasí s tímto tvrzením.

Jedním z důvodů, proč se všichni členové nepodílejí na dosahování cílů je, že pracovníci mají flexibilní pracovní dobu, tudíž někteří mohou své práci věnovat více času než ostatní.

Graf 4.8 Na dosažení cílů se podílí všichni členové týmu

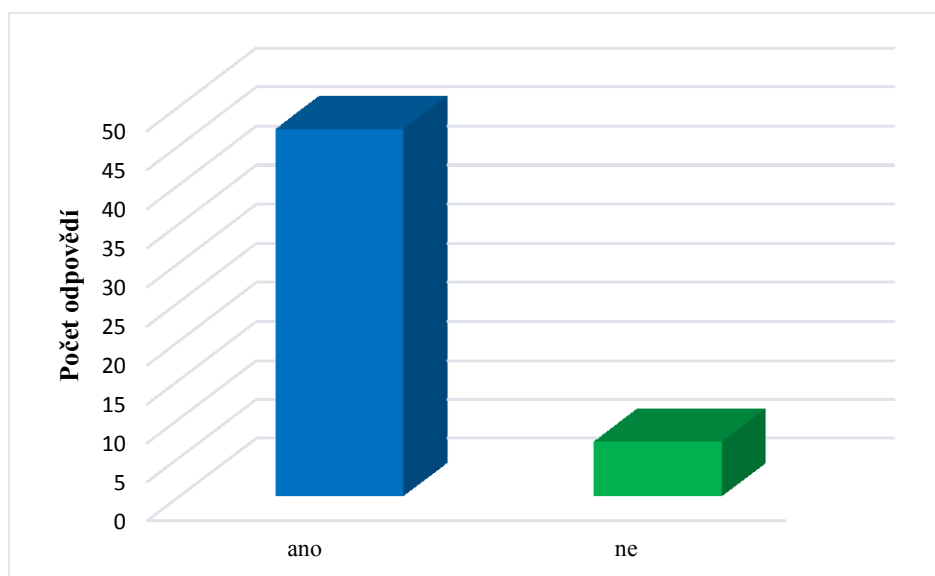


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jestli je vedení týmu rozděleno mezi členy respondenti odpovídali následovně. Většina lidí, což činí 87 % (47 odpovědí) uvedla, že je vedení rozděleno mezi členy v týmu. Naopak pouze 13 % dotazovaných (7 odpovědí) uvedlo, že vedení není rozděleno mezi členy.

Z výsledků je tedy zřejmé, že v týmech Profiporadenství je vedení týmu z větší části rozděleno mezi jeho členy. Jedním z důvodů, proč někteří respondenti uvedli, že vedení není rozděleno mezi členy je to, že pracují v týmu příliš krátkou dobu, a proto nemají možnost vést tým.

Graf 4.9 Rozdělení vedení týmu mezi členy

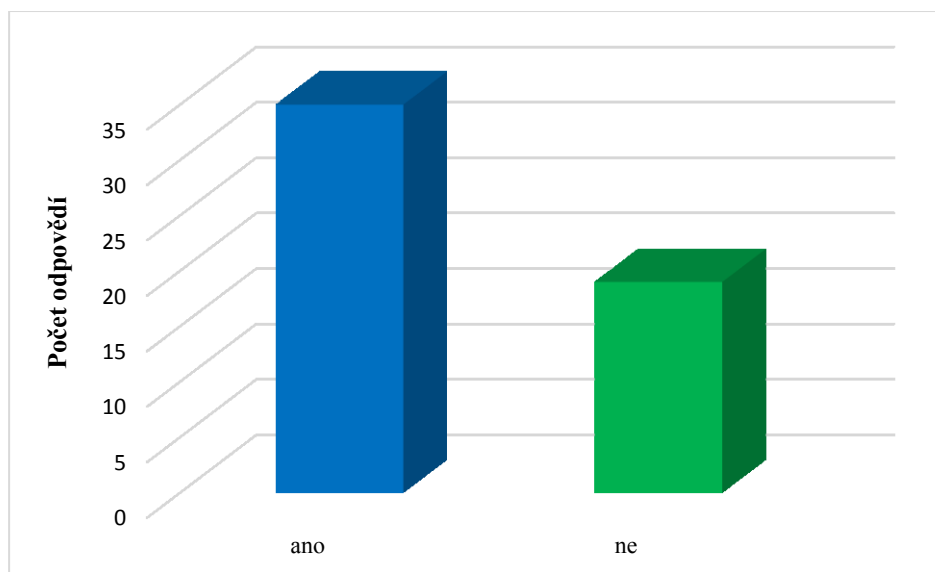


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou, na kterou respondenti odpověděli byla příležitost jednotlivých členů podílet se na rozhodování v týmu. Větší polovina, která činí 64,8 % (35 odpovědí) odpověděla, že má možnost podílet se na rozhodování. Naopak 35,2 % dotazovaných, což činí 19 odpovědí nemá příležitost se na rozhodování podílet.

Z grafu 4.10 je jasné, že větší část lidí má příležitost podílet se v týmu na rozhodování. Lidé, kteří tuto možnost nemají, nejsou v týmu příliš dlouho nebo zatím nemají potřebné zkušenosti.

Graf 4.10 Příležitost podílet se na rozhodování v týmu

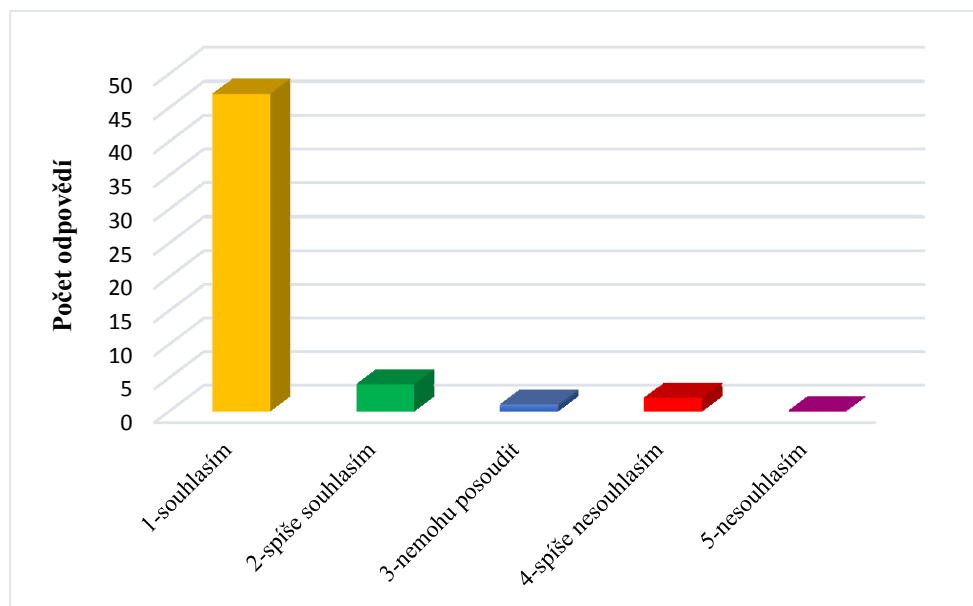


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky číslo 8 bylo zkoumáno, zda vedoucí motivují a povzbuzují členy týmu. Téměř většina, která činí 87 % (47 odpovědí) si myslí, že vedoucí je motivuje a povzbuzuje. 7,4 % osob (4 odpovědi) uvedlo, že spíše souhlasí. Jeden člověk (1,9 %) tento výrok nedokázal posoudit a 2 lidé (3,7 %) uvedli, že s tímto výrokem nesouhlasí. Z grafu 4.11 je zřejmé, že většina vedoucích své členy povzbuzuje a motivuje ke splnění stanovených cílů, případně k lepším výkonům.

Dle názoru studentky by se měli vedoucí týmu snažit své členy motivovat, aby nedocházelo k nespokojenosti, případně k nenaplnění cílů. V týmech Profiporadenství jsou členové motivováni při splnění cílů i práce navíc v podobě akcí, které mají zcela hrazeny.

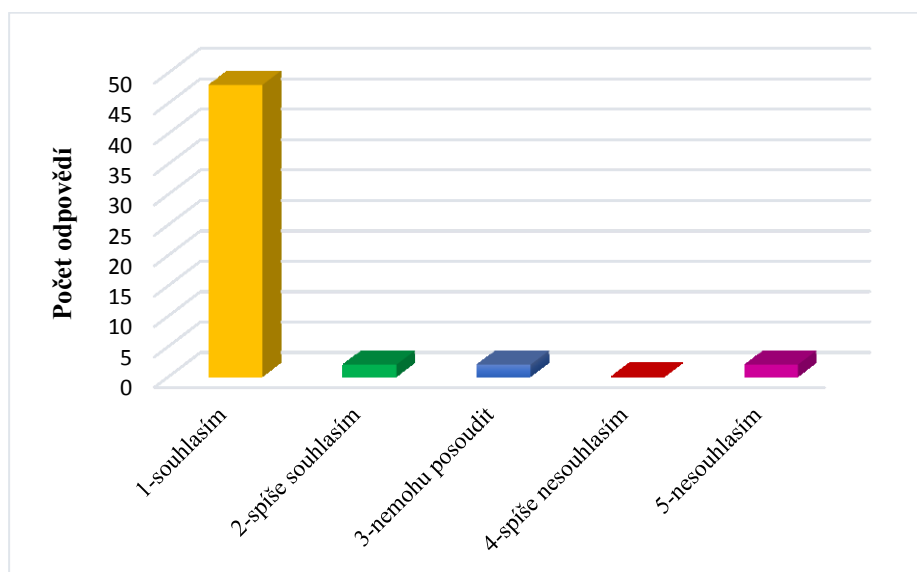
Graf 4.11 Vedoucí týmu povzbuzuje a motivuje členy v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce, která souvisí s vedoucím týmu, měli respondenti uvést, zda se v případě potřeby mohou kdykoliv obrátit na svého vedoucího. Dle grafu 4.12 je zřejmé, že větší počet respondentů má možnost se na svého vedoucího kdykoliv obrátit. Zcela souhlasí celkem 48 respondentů (88,9 %), 2 lidé (3,7 %) spíše souhlasí a také 2 lidé si nejsou tímto výrokem jisti, tudíž ho nemohou posoudit. Pouze 2 respondenti mají například negativní zkušenost se svým vedoucím, jelikož odpověděli, že nesouhlasí.

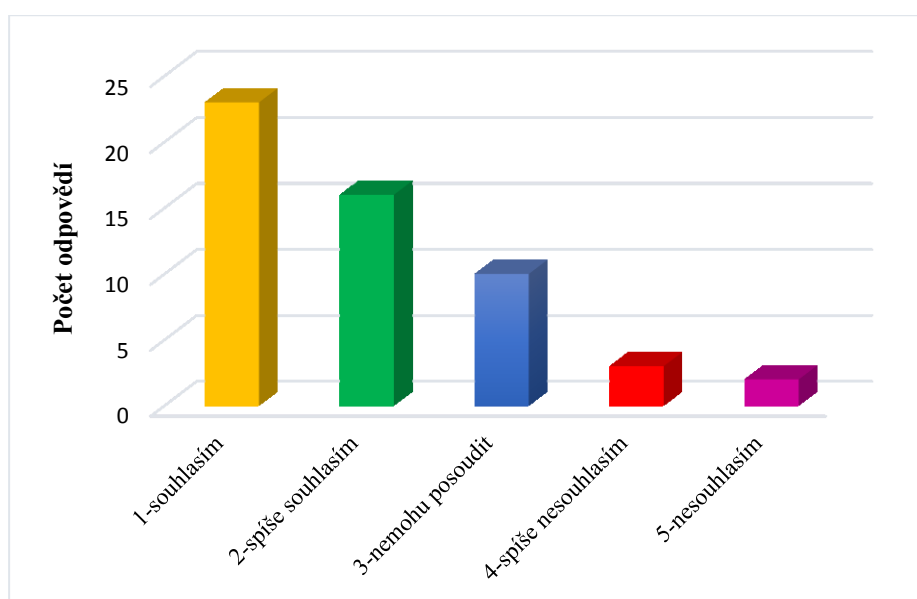
Graf 4.12 V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na svého vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.13 znázorňuje jaký názor mají respondenti na daný výrok. 23 respondentů (42,6 %) uvedlo, že souhlasí s tím, že členové přijímají zodpovědnost za celkovou výkonnost týmu. 16 respondentů (29,6 %) s tímto výrokem spíše souhlasí. 10 dotazovaných (18,5 %) tento fakt, nemohou posoudit nebo zaujímají indiferentní postoj. Celkově 5 respondentů nesouhlasí (3 uvedli, že spíše nesouhlasí a 2 zcela nesouhlasí s tímto tvrzením).

Graf 4.13 Členové týmu přijímají zodpovědnost za celkovou výkonnost

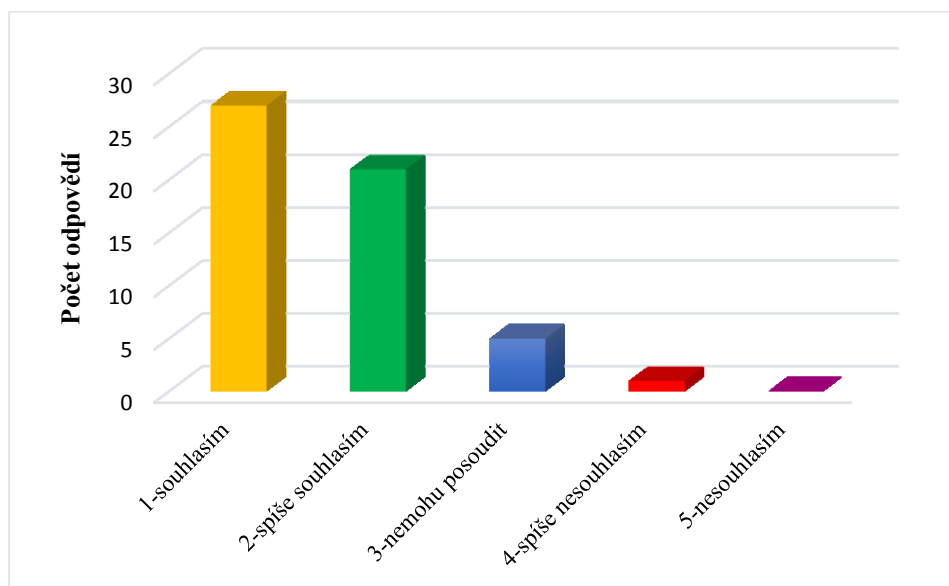


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 11, bylo posuzováno, zda nakonec tým dosahuje předem stanovených cílů. Opět většina respondentů s tímto faktem souhlasí. Z grafu 4.14 je zřejmé, že polovina lidí (27 odpovědí) souhlasí s tím, že tým dosahuje stanovených cílů. 21 respondentů (38, 8 %) spíše souhlasí a 5 respondentů (9,2 %) tento výrok nemůže posoudit. Pouze 1 osoba (1,9 %) spíše nesouhlasí.

Dle názoru respondentů lze předpokládat, že ve většině případech tým dosahuje svých předem stanovených cílů. Konkrétně v týmech Profíporadenství mají systém, kde přímo vidí, jaký vedoucí dosahuje mimo jiné i nejlepších výsledků.

Graf 4.14 Tým úspěšně dosahuje předem stanovených cílů

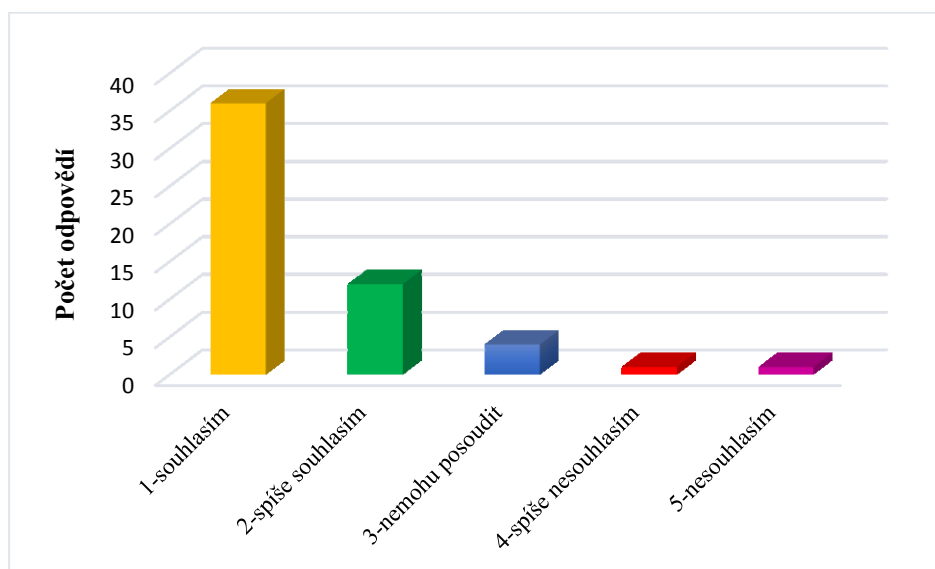


Zdroj: vlastní zpracování

U další otázky jsme se zabývali tím, zda tým efektivně řeší případné problémy, které mohou v týmu nastat. 66,7 % respondentů (36 odpovědí) souhlasí a 12 respondentů (22,2 %) spíše souhlasí s tím, že tým řeší efektivně problémy. 4 respondenti (7,4 %) si nejsou jisti. 1 člověk spíše nesouhlasí a také 1 člověk zcela nesouhlasí s tímto tvrzením.

Jednotlivé výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.15.

Graf 4.15 Můj tým efektivně řeší případné problémy

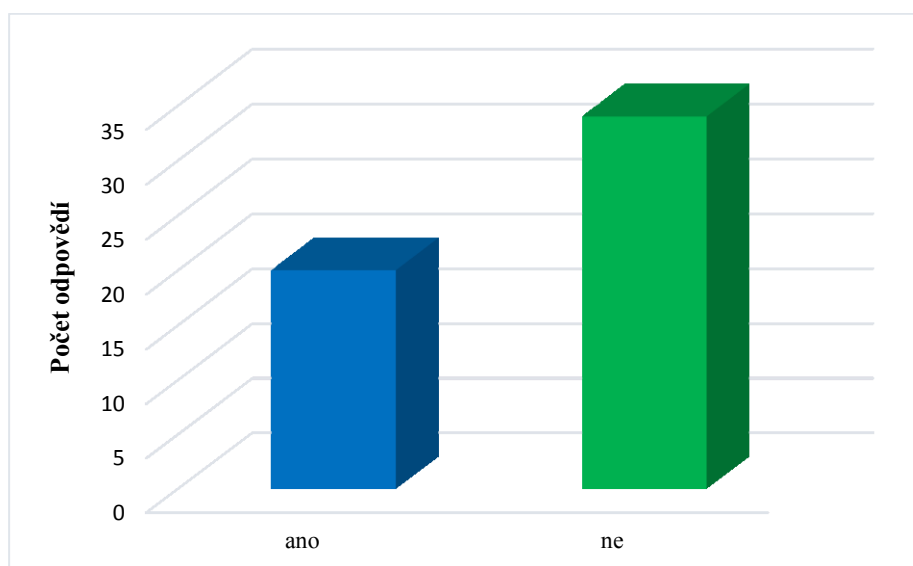


Zdroj: vlastní zpracování

Konkrétně u otázky číslo 13 měli respondenti odpovědět, zda se v jejich týmu objevují konflikty. Z grafu 4.16 je patrné, že 20 respondentů, což činí 37 %, uvedlo, že se v jejich týmu objevují konflikty. Naopak 34 respondentů tedy 63 % se s konflikty v týmu nesetkává.

Důvodem, proč se někteří členové týmu dostávají do konfliktu může být příčina nedorozumění v komunikaci, nedostatečné informování v průběhu práce, špatně komunikující vedoucí nebo odlišné názory.

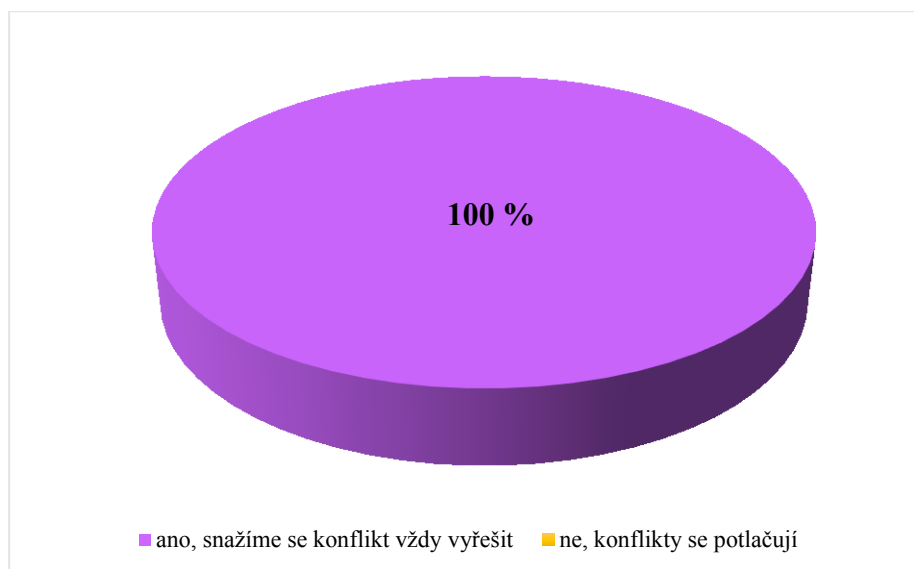
Graf 4.16 Konflikty v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce jsme se zabývali řešením konfliktu v týmu. Respondenti byli dotázáni, zda se snaží vždy konflikt vyřešit nebo konflikty neřeší a vyhýbají se jim. 100 % respondentů tedy všichni se snaží případné konflikty pokaždé vyřešit.

Graf 4.17 Řešení konfliktu v týmu

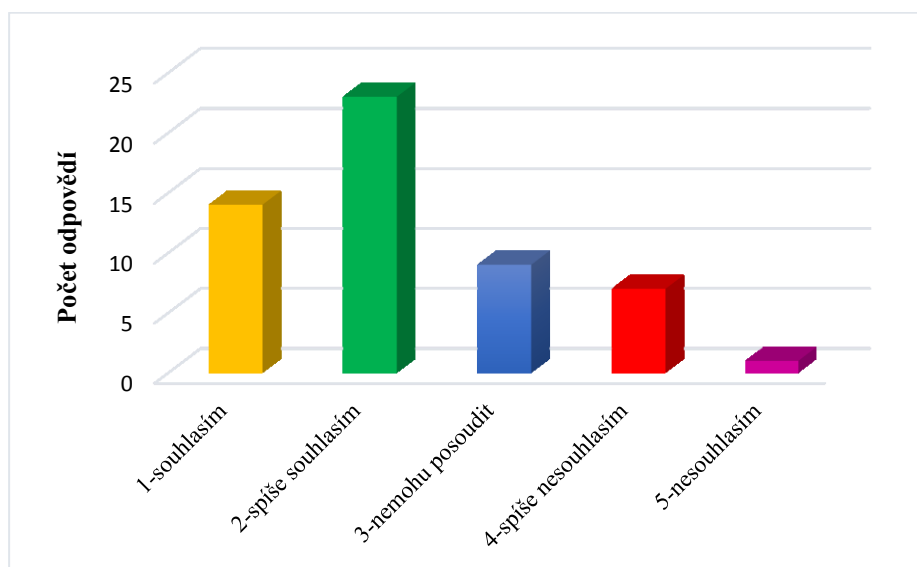


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se na práci týmu podílejí všichni členové rovnoměrně odpovídali respondenti následovně. 25,9 % lidí (14 odpovědí) uvedlo, že zcela souhlasí. 42,6 % lidí (23 odpovědí) spíše souhlasí s tímto tvrzením. 16,7 % osob (9 odpovědí) nedokáže posoudit, zda se členové podílejí rovnoměrně. Téměř 13 % respondentů (7 odpovědí) spíše nesouhlasí a pouze 1 osoba zcela nesouhlasí.

Dle názoru studentky je mnohdy obtížné během týmové spolupráce rozdělit práci tak, aby byla rovnoměrná mezi všemi členy v týmu. Také záleží, jak dlouho je pracovník členem týmu. Je zřejmé, že člověk, který pracuje v daném týmu měsíc nebude mít takové zkušenosti, jako osoba, která je ve firmě 3 roky.

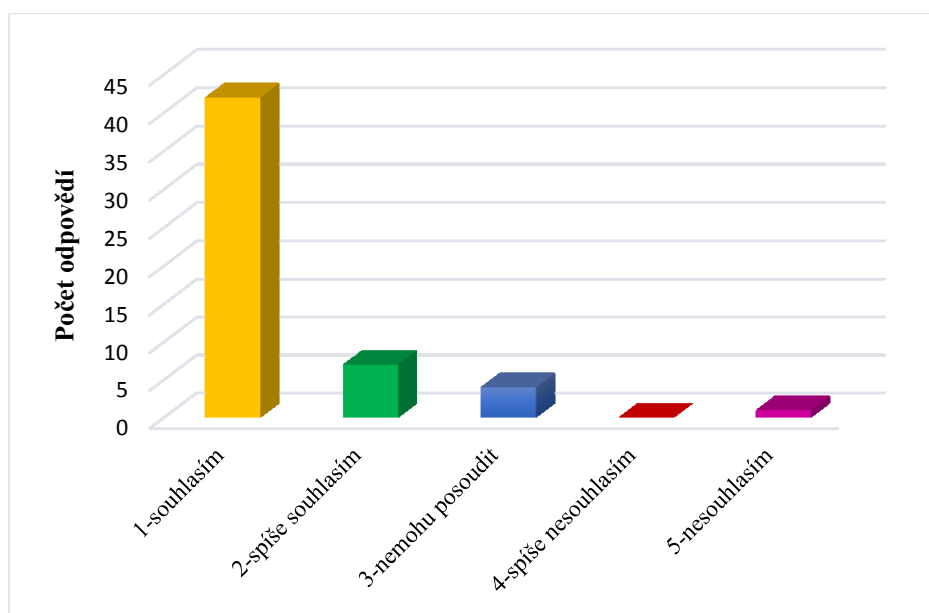
Graf 4.18 Na práci v týmu se všichni členové podílejí rovnoměrně



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 16 respondenti hodnotili, jestli jsou členové k sobě upřímní, otevření a komunikují mezi sebou. 77,8 % dotazovaných (42 odpovědí) uvedlo, že zcela souhlasí a téměř 13 % osob (7 odpovědí) spíše souhlasí s tímto výrokem. 4 respondenti uvedli, že nemohou posoudit, zda jsou členové upřímní a komunikující mezi sebou. Pouze 1 osoba ze všech nesouhlasila.

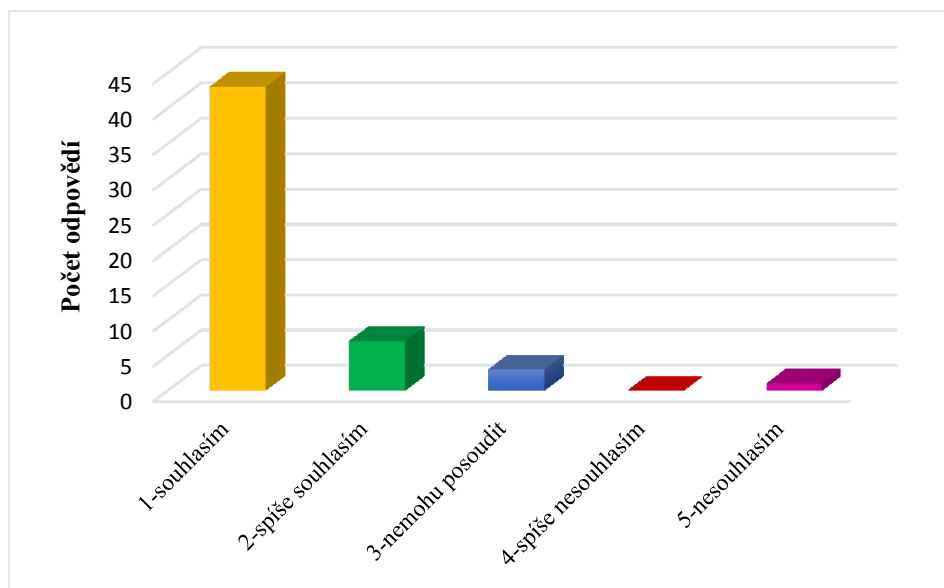
Graf 4.19 Členové jsou k sobě otevření, upřímní a komunikují mezi sebou



Zdroj: vlastní zpracování

Na předchozí otázku navazovala další otázka týkající se vztahů mezi členy. 43 respondentů (79,6 %) souhlasilo, že jsou vztahy mezi členy dobré a opět 7 respondentů (12,9 %) spíše souhlasilo. 3 lidé (5,6 %) vztahy mezi členy nemohli posoudit a 1 osoba nesouhlasila. Pro týmovou práci a její soudržnost je vhodné, aby členové spolu vycházeli.

Graf 4.20 Vztahy mezi členy jsou dobré



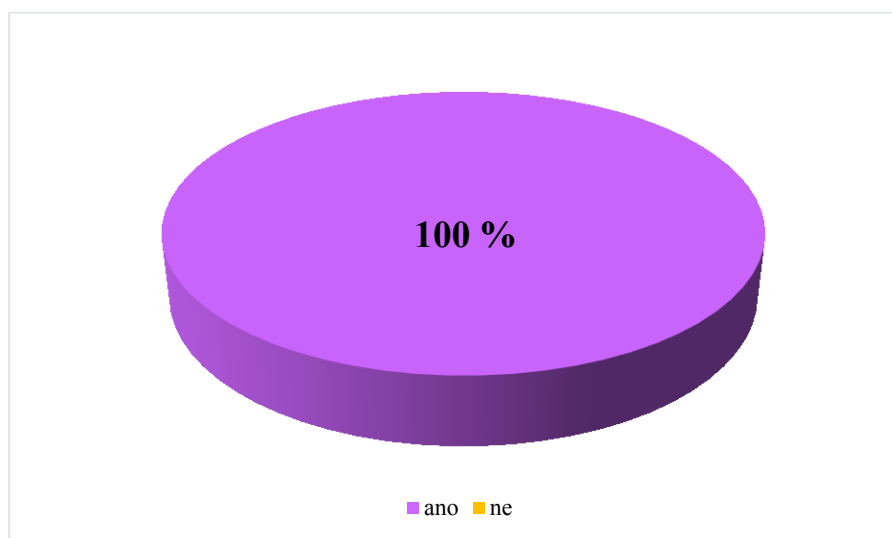
Zdroj: vlastní zpracování

Na řadě byla další otázka, která se tentokrát vztahovala na komunikaci. Z grafu 4.21 můžeme vidět, že všichni členové jsou spokojeni s komunikací uvnitř týmu.

Dle názoru studentky, je to proto, že každý člověk v týmu Profiporadenství zvládne jako vedoucí maximálně 12 lidí, tudíž nevznikají nějaké závažné problémy s komunikací, než kdyby samotný vedoucí musel mít na starost velké množství lidí.

Následovala další otázka, která byla nepovinná a vztahovala se také na komunikaci v týmu. Respondenti byli dotázáni proč si myslí, že komunikace v týmu vázne, případně jaký je hlavní problém či příčina. Kromě odpovědí, že komunikace nevázne, nebo je daný respondent spokojený, uvedl 1 respondent, že komunikace není špatná, jen se někteří členové pouze neúčastní všech konverzací a neodpovídají na všechno.

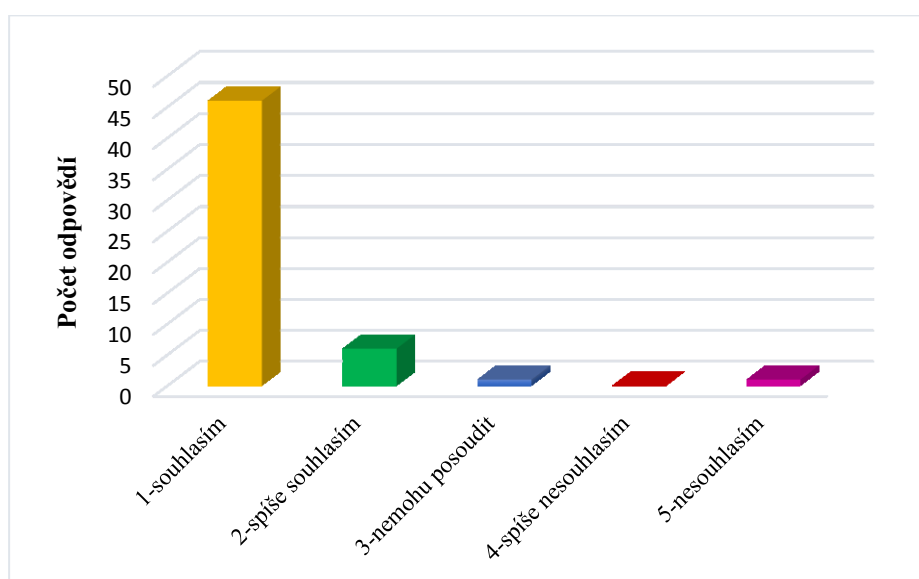
Graf 4.21 Spokojenost s komunikací v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda si členové ochotně pomáhají odpovídali dotazovaní takto. 85,2 % respondentů (46 odpovědí) zcela souhlasilo s tímto tvrzením. 11 % respondentů tedy 6 odpovědí spíše souhlasilo a 1 člověk nemohl tento fakt posoudit. Také 1 osoba nesouhlasila s tím, že si členové ochotně v týmu pomáhají. Z grafu 4.22 je tedy jasné, že téměř všichni jsou schopni si mezi sebou pomáhat, což je důležité pro soudržnost a práci v týmu.

Graf 4.22 Členové týmu si ochotně pomáhají

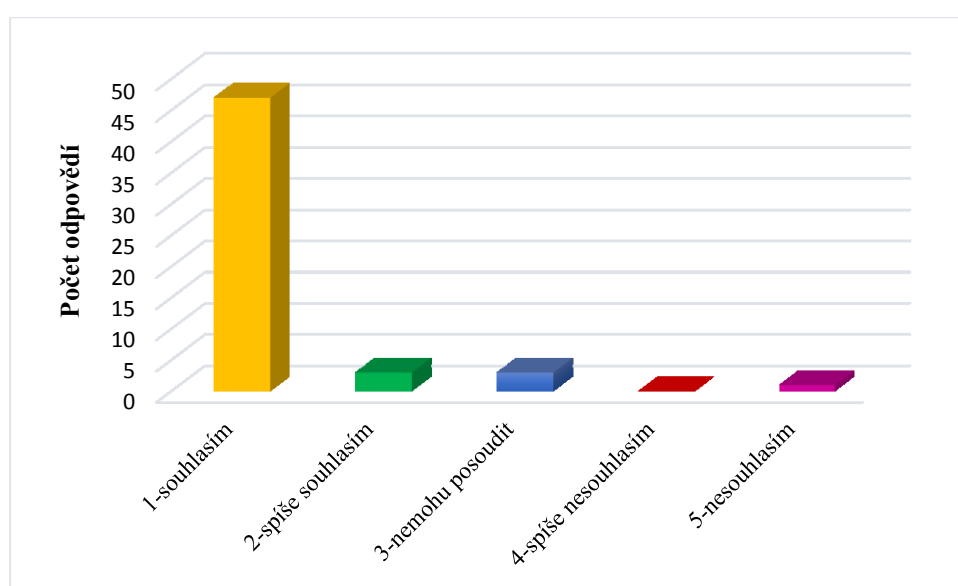


Zdroj: vlastní zpracování

V předposlední otázce bylo zjišťováno, zda si členové v týmu důvěřují. Většina dotazovaných, konkrétně 87 % (47 odpovědí) uvedla, že zcela souhlasí. Pouze 5,6 % osob (3 odpovědi) uvedlo, že spíše souhlasí a taktéž 3 osoby nemohou tento výrok posoudit, protože si zřejmě nejsou jisti tímto tvrzením. Pouze 1 člověk s daným výrokem zcela nesouhlasí.

Důvodem nesouhlasu nebo nemožnosti toto tvrzení posoudit je například to, že člen je v týmu velmi krátce.

Graf 4.23 V týmu si navzájem důvěřujeme

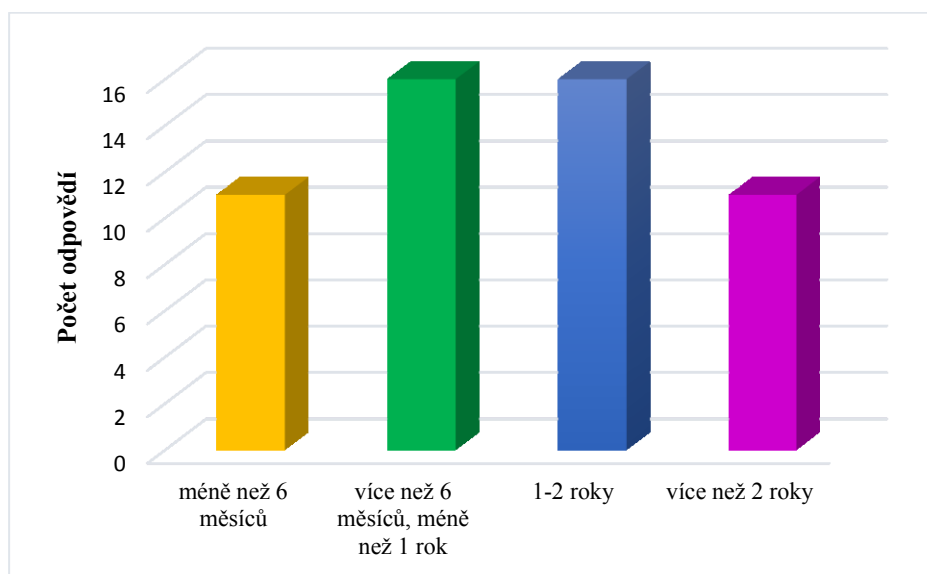


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka v dotazníku směřovala k tomu, jak dlouho daný respondent pracuje ve firmě. 20,4 % dotazovaných (11 odpovědí) pracuje ve firmě méně než půl roku. 29,6 % dotazovaných (16 odpovědí) pracuje ve firmě více než 6 měsíců, ale méně než 1 rok. Stejný počet odpovědí, konkrétně 16, uvedli respondenti pracující ve firmě 1 až 2 roky. Více než 2 roky pracuje také 20,4 % respondentů.

Dle grafu 4.24 je zřejmé, že dochází ke stejnému poměru osob, které jsou ve firmě chvíli a osob pracujících ve firmě déle než 2 roky. Stejně tak dochází k totožnému poměru u osob, které pracují ve firmě více než půl roku a méně než 1 rok a osob, které jsou ve firmě 1 až 2 roky.

Graf 4.24 Doba, ve které respondenti pracují ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Shrnutí

Celkově tedy můžeme říci, že se v týmech Profíporadenství, které působí v Ostravě nevyskytuje žádný závažný problém, který by bránil v jejich hodnotné týmové spolupráci.

V těchto týmech pracují převážně ženy než muži a jedná se o velmi mladý kolektiv převážně ve věku 18 až 30 let. Nejvyšší dosažené vzdělání členů je vysokoškolské případně vyšší odborné. Nejnižší počet členů týmu je 4 a nejvyšší je 26 lidí. Nejkratší doba, po kterou je pracovník členem současného týmu je 1 měsíc, naopak nejdelší doba je 6 let. Rozdíl v odpovědích mezi osobou pracující 1 měsíc a osobou, která pracuje v týmu 6 let se zásadně lišil pouze ve velikosti týmu, ve kterém se daný člověk nachází a v možnosti podílet se na vedení a rozhodování v týmu. V době, ve které respondent pracuje ve firmě došlo ke stejným poměrům. Konkrétně mezi obdobím „méně než 6 měsíců“ a „více než 2 roky“ došlo ke stejnému počtu odpovědí. Také u období „více než 6 měsíců, ale méně než 1 rok“ a „1-2 roky“ došlo k totožnému počtu odpovědí.

Ve všech otázkách převažoval souhlas daných respondentů. V některých případech, a to konkrétně u dvou otázek, bylo dosaženo 100% souhlasu.

5 Návrhy a doporučení

Vzhledem ke zjištění na základě dotazníku je současná týmová spolupráce v týmech Profíporadenství v Ostravě bez zásadních problémů a dobře nastavena. Dle názoru studentky je to z toho důvodu, že všichni členové mají už od samého začátku ve firmě možnost účastnit se různých školení a workshopů, které pomáhají ke zdokonalování jak jednotlivých členů, tak i spolupráce v týmu. Další výhodou pro členy je i ředitelem pořádaný leadership, který kromě vedení lidí i motivuje a inspiruje členy k dosažení cílů společnosti. Ovšem i přes to, že nebyly pomocí dotazníku odhaleny žádné závažné problémy se pokusíme navrhnout určitá opatření, která by přispěla k ještě lepším výsledkům.

I přes skutečnost, že jsou všichni členové v týmu Profíporadenství spokojeni s komunikací, budeme se snažit navrhnout opatření pro ještě větší efektivitu. Vzhledem k tomu, že na začátku dubna otevřeli novou kancelář v rámci Ostravy, můžou se v brzké době vyskytnout problémy v mezikancelářské komunikaci. Tento případný problém by se dal vyřešit, například pomocí pravidelného setkání všech vedoucích, které by se konalo minimálně jednou měsíčně nebo dle potřeby. Probírali by se jednotlivé postupy práce s novými členy, a tím by se mohl udržet stávající společný a jednotný systém kanceláří.

Dále by se pravidelně, například jednou za čtvrtletí mohl zavést teambuilding, kde dostanou slovo převážně nováčci v týmu a kde by měli šanci předvést své návrhy, co by chtěli vylepšit, v čem vidí problémy apod. Případně by se mohl vymyslet systém na zlepšení komunikace nových lidí, kteří by projeвили svou kreativitu a navrhovali nová zlepšení.

V běžném životě se mnohdy setkáváme s konflikty. Výjimkou nejsou ani týmy v Profíporadenství. Dvacet z 54 respondentů, což činí 37 % uvedlo, že se v jejich týmu vyskytují konflikty. Příčinou těchto konfliktů může být například rozdílnost názorů členů, nedorozumění nebo neinformovanost, případně nedostatečná komunikace mezi členy a vedoucími týmu. I když všichni respondenti odpověděli, že se případný konflikt řeší v týmu efektivně mohou pracovníci pro jejich řešení konfliktů využít strategie uvedené v podkapitole 2.2.4. Jedná se tak o strategie spolupráce, kompromisu, přizpůsobení a konkurenční. V případě, že by nastala situace, kdy by byl určitý nesvár velmi závažný, mohou členové týmu využít strategii, která se snaží konfliktu vyhnout, a to jen do doby, než se všechny konfliktní strany uklidní a dojde k dalšímu řešení sporu.

Aby mohlo dojít k co největší spokojenosti všech členů týmu v oblasti důvěry mezi pracovníky je potřeba důvěru posilovat již od samého začátku. Právě důvěra má velký vliv na spokojenost zaměstnanců. Jakmile se postrádá důvěra mezi spolupracujícími snižuje se i celkový výkon v týmu. Ve vybrané společnosti si v týmu téměř většina důvěřuje. Avšak pár respondentů mělo opačný názor, proto by bylo vhodné zaměřit se převážně na nové členy. Například vést ze začátku každý týden kromě školení i týmové akce a rozvíjet tak jejich důvěru v týmu.

Co se týče oblasti vedení týmu vyjádřili respondenti menší nesouhlas s tím, že v případě potřeby se mohou kdykoliv obrátit na svého vedoucího. Tato záležitost by se dala vyřešit dle názoru studentky pomocí vzájemné komunikace mezi členy, kterých se to týká, případně v rámci schůzky v užším týmu. Jaké hlavní úkoly by měl vedoucí provádět najdeme v podkapitole 2.1.7.

6 Závěr

Využití týmové spolupráce ve firmách neustále roste. Mnohé firmy jsou si vědomy, že pomocí spolupráce všech členů dosáhnou předem stanovených cílů efektivněji a také, že mohou dosahovat mimořádných výsledků než pracovní skupiny, ve kterých zaměstnanci pracují na stanovených cílech samostatně. Proto se v dnešní době setkáváme téměř kdekoli s týmovou spoluprací.

Cílem práce bylo zhodnocení týmové spolupráce v týmech Profiporadenství v Ostravě za účelem posouzení jejich týmové spolupráce. Z důvodu rychlé komunikace mezi všemi členy týmu a studentkou byl vybrán právě dotazník, který byl k dispozici firmě po dobu jednoho týdne. Jak již bylo zmíněno na začátku celkem bylo získáno téměř 89 % odpovědí.

V teoretické části jsme se zabývali teoretickými východisky týmů a týmové spolupráce, definovali jsme si, co je to tým, rozdíl mezi skupinou a týmem, řekli jsme si, jaké jsou funkce, formy týmů a také, jaké týmové role můžeme v týmu najít. Mimo jiné jsme definovali i vedení týmu a jak by měl vypadat správně stanovený cíl.

Další bodem v teoretické části byla týmová spolupráce, kde jsme si vysvětlili její podstatu, vývojové fáze a problematiku konfliktů v týmové spolupráci.

V praktické části jsme se seznámili s vybranou společností OVB Allfinanz, a. s. a s její značkou Profiporadenství.

Dalším bodem v praktické části byl kvantitativní výzkum týmové spolupráce pomocí dotazníkového šetření. Tento výzkum byl zaměřen na týmové cíle, vedení týmu, konflikty v týmové spolupráci, vztahy mezi členy a komunikaci v týmu.

Na základě výsledků z dotazníku byla navržena doporučení, která by mohla přispět ještě k větší spokojenosti členů než doposud. Celkové zjištěné výsledky byly dle názoru studentky velmi dobré, jelikož členové týmu Profiporadenství mají možnost účastnit se na spoustu různých workshopech a školeních, které jim pomáhají rozvíjet se. Dle výsledků je také zřejmé, že v těchto týmech nedochází k příliš závažným problémům, které by komplikovaly jejich současnou týmovou spolupráci.

Seznam použité literatury

a) Odborné publikace

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Přeložila Ivana MUSILOVÁ, přeložila Dana DRMLOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

BELBIN, R. M. *Management teams: why they succeed or fail*. 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 978-1-85617-807-5.

BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Přeložil Pavel PROCHÁZKA. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. VŠB-TU Ostrava, 2015, vol. 21. ISBN 978-80-248-3829-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. VŠB-TU Ostrava, Vol. 26. ISBN 978-80-248-4103-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Přeložil Petr KUNST. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. Action. ISBN 978-80-7261-259-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

b) Internetové zdroje

OVB Allfinanz, a. s. ČR. *OVB Allfinanz, a. s.* [online]. [cit. 26.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz/o-nas.html>

c) Ostatní zdroje

Interní materiály firmy

Seznam zkratk

a.s. – akciová společnost

IČO – identifikační číslo osoby

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SE – synergický efekt

SVJ – souhrn výsledků práce jednotlivců

TQM (Total Quality Management) – komplexní řízení kvality

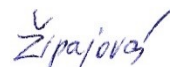
VT – výsledek práce tým

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019



Marie Žipajová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Organizační struktura

Přílohy

Dotazník

Vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, obor Management a chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který se týká týmové spolupráce. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pro zpracování bakalářské práce. Výsledky, návrhy a doporučení budou rovněž předloženy oblastnímu vedoucímu firmy.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

U hodnotících otázek zakroužkujte prosím číslo 1-5, které nejvíce odpovídá skutečnosti dle Vašeho názoru. U otevřených otázek, Vaši odpověď, prosím, vypište.

1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu posoudit, 4 – spíše nesouhlasím, 5 - nesouhlasím

1. Kolik členů má Váš tým?

.....

2. Jak dlouho jste členem týmu, ve kterém v současné době pracujete?

.....

3. Můj tým má jasně definovaný společný cíl.

1	2	3	4	5

4. Cíle mého týmu jsou realizovatelné.

1	2	3	4	5

5. Na dosažení cílů se podílí všichni členové týmu.

1	2	3	4	5

6. Je vedení týmu rozděleno mezi členy v týmu?

☐

ano

☐

ne

7. Máte příležitost podílet se na rozhodování v týmu?

☐

ano

☐

ne

8. Vedoucí týmu povzbuzuje a motivuje členy v týmu.

1	2	3	4	5

9. V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na svého vedoucího týmu.

1	2	3	4	5

10. Členové týmu přijímají zodpovědnost za celkovou výkonnost.

1	2	3	4	5

11. Tým úspěšně dosahuje předem stanovených cílů.

1	2	3	4	5

12. Můj tým efektivně řeší případné problémy.

1	2	3	4	5

13. Objevují se ve Vašem týmu konflikty?

☐

ano

☐

ne

14. Myslíte si, že se případné konflikty uvnitř Vašeho týmu řeší efektivně?

☐

ano, snažíme se konflikt vyřešit

☐

ne, konflikty se potlačují

15. Na práci v týmu se všichni členové podílejí rovnoměrně.

1	2	3	4	5

16. Členové jsou k sobě otevření, upřímní a komunikují mezi sebou.

1	2	3	4	5

17. Vztahy mezi členy jsou dobré.

1	2	3	4	5

18. Jste spokojen/a s komunikací ve Vašem týmu?

☐

ano

☐

ne

19. *Pokud ne, proč si myslíte, že komunikace v týmu vážne? Jaký je hlavní problém/příčina? (Prosím stručně odpovězte.)

.....

.....

.....

20. Členové týmu si ochotně pomáhají.

1	2	3	4	5

21. V týmu si navzájem důvěřujeme.

1	2	3	4	5

22. Jak dlouho ve firmě pracujete?

<input type="checkbox"/> méně než 6 měsíců	<input type="checkbox"/> 1-2 roky
<input type="checkbox"/> více než 6 měsíců, méně než 1 rok	<input type="checkbox"/> více než 2 roky

23. Uved'te, prosím, Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> vyšší odborné
<input type="checkbox"/> středoškolské – vyučen	<input type="checkbox"/> vysokoškolské
<input type="checkbox"/> středoškolské s maturitou	

24. Jaký je Váš věk?

<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 41-50
<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 51 a více

25. Uved'te, prosím, Vaše pohlaví.

☐

muž

☐

žena

Mockrát děkuji za vyplnění dotazníku.

Marie Žipajová

Organizační struktura

